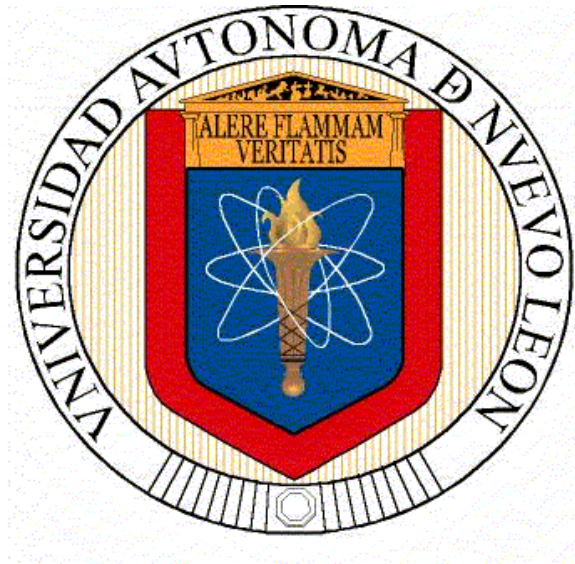


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES**



**TESIS**

**“ELEMENTOS DE DIVERSIDAD CULTURAL QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN  
INTERCULTURAL EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DE ESPAÑA CON MÉXICO”**

**PRESENTA**

**JANELLY MITSUE HAROS PÉREZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN  
EN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA**

**2020**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

“ELEMENTOS DE DIVERSIDAD CULTURAL QUE INFLUYEN EN LA  
COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN LOS NEGOCIOS  
INTERNACIONALES DE ESPAÑA CON MÉXICO”

QUE PRESENTA

JANELLY MITSUE HAROS PÉREZ

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN  
EN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA

DIRECTOR DE TESIS

DR. CARLOS ERNESTO TEISSIER ZAVALA

Monterrey, Nuevo León, México a junio de 2020



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES



DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN  
EN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA

Los integrantes del H. Jurado examinador de la sustentante:

JANELLY MITSUE HAROS PÉREZ

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

“ELEMENTOS DE DIVERSIDAD CULTURAL QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN  
INTERCULTURAL EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES DE ESPAÑA CON MÉXICO”

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

---

Dr. Abraham Alfredo Hernández Paz  
Presidente

---

Dr. Carlos Ernesto Teissier Zavala  
Secretario

---

Dr. Oswaldo Leyva Cordero  
Primer Vocal

---

Dr. Rafael Cruz Reyes  
Segundo Vocal

---

Dr. Walid Tijerina Sepúlveda  
Tercer Vocal

Unidad Mederos, Monterrey, Nuevo León, México a junio de 2020

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Declaro, bajo protesta de decir verdad, que el presente trabajo es resultado de mi propio esfuerzo de formación, estudio y aplicación práctica. Todo el contenido en él es original, salvo en aquellas partes donde se ha utilizado información proveniente de trabajos a cuyos autores se ha dado reconocimiento y citado puntualmente entre las referencias. Ninguna parte de esta obra se ha presentado en otra institución para el otorgamiento de grado o diploma alguno.

Atentamente,

---

*Janelly Mitsue Haros Pérez*  
Monterrey, Nuevo León, México a junio de 2020

## **DEDICATORIA**

A todos expulsados de la tierra que los vio nacer y jamás pudieron volver.

A todos los inmigrantes que sólo trajeron sus manos para trabajar.

A todos aquellos que fueron rechazados y dejados de lado.

A todos los que vivieron en la miseria.

A todos los que no tuvieron acceso a la educación.

A todos y cada uno de ustedes que contribuyeron con su vida para que fuera lo que soy.

Tomo la vida al precio que les costó y le saco provecho.

En su honor pasaré la vida con amor y entrega hacia mis proyectos de vida, puesto que en cada uno de ellos también están sus huellas.

Hoy me inclino ante ustedes con profundo amor y respeto.

Después de su largo y amargo viaje, hoy puedo decirles que valió la pena.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Consejo de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de León por el apoyo recibido por medio de la beca de estudios para la realización de la investigación: “Elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural en los negocios internacionales de España con México”.

Agradezco al Instituto de Estudios Bursátiles en Madrid, España y a la Cámara de Española de Comercio (CAMESCOM) en Monterrey por su invaluable apoyo y paciencia en el proceso de validación y aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos de la presente investigación.

Agradezco a mi director de tesis, Dr. Carlos Teissier Zavala. Maestro, sin usted esta tesis no habría sido posible. Le agradezco infinitamente haber confiado en mi y en mi investigación. Me siento muy agradecida por haber podido aprender de su experiencia como docente e interculturalista. De antemano le agradezco la paciencia y voluntad de compartir este largo proceso conmigo. Fue muy valioso para mi haber compartido con usted estos casi 3 años de proceso. Tiene mi más profundo respeto y admiración.

Agradezco a mi maestra y amiga Verónica Morales Towns, por todo tu apoyo y paciencia durante tantas mañanas, tardes, noches del día que fuera, asueto, sábado o domingo. Mi tesis definitivamente no habría sido la misma sin ti. Agradezco mucho la casualidad que nos unió para enriquecer no solamente nuestro ámbito profesional, sino también nuestro desarrollo personal.

Agradezco a mis profesores del programa de Doctorado en Filosofía con orientación en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia por ser un modelo a seguir y por inspirarme a buscar la mejora continua en todos mis proyectos. Tienen mi respeto y admiración tanto por ejercer su profesión y compartir sus conocimientos.

Agradezco enormemente al Dr. Rafael Cruz, quien con mucha paciencia y amabilidad revisó y retroalimentó mis áreas de oportunidad. Maestro, recordaré siempre su dedicación y creatividad al enseñar temas que jamás pensé podría ejecutar.

Agradezco a mis compañeras de generación Ale, Emma, Gaby y Sandy por su apoyo incondicional dentro y fuera del doctorado. Más que compañeras de clase fueron mis amigas y acompañantes en este proceso tan difícil pero a la vez tan gratificante. Me siento muy afortunada de haberlas conocido y estoy muy orgullosa de sus logros. Son un gran ejemplo a seguir como mujeres y profesionistas.

Agradezco a mis hermanos por estar siempre conmigo.

Eduardo, muchísimas gracias hermano por tu apoyo incondicional. Tu ejemplo de perseverancia y dedicación tanto en tu vida profesional y personal lo llevo siempre conmigo. Te agradezco a ti y a Racing Cargo por haber estado conmigo en esta etapa de mi vida. Muchísimas gracias por siempre apoyarme a cumplir mis sueños y acompañarme en caminos difíciles de transitar.

Erick, gracias por estar conmigo en especial cuando tengo miedo. Parecen cosas triviales, pero de haber tenido miedo cuando no sabía andar en camión y regresar sola de noche del centro donde tomaba mis clases de japonés tal vez no me habría aventurado después a moverme sola y ser libre de ir a aprender a donde yo quisiera. Muchísimas gracias por esa y muchas veces que estuviste conmigo.

Finalmente, lo más importante. Agradezco a mis papás por el gran esfuerzo que hicieron para darme la educación que me trajo hasta aquí.

Mami, gracias a que alimentaste el anhelo en mi corazón de querer aprender japonés cuando apenas estaba en prepa el día de hoy estoy en el camino de los estudios internacionales. Los

hábitos de estudio con los que formaste estarán conmigo todo mi vida. Llevo conmigo a todos los nuevos trabajos y proyectos que emprendo la paciencia de poner atención al detalle en los nuevos comienzos.

Papi, aunque ya no puedas leer este agradecimiento, te quiero agradecer tu ejemplo de trabajo, superación y perseverancia. Gracias por demostrar con hechos el “cómo sí se puede”. Prometo honrar tu memoria haciendo mis sueños realidad desde mi más grande gozo, libertad , pasión y aprecio; y que viviré en abundancia pasando la vida a través de mis proyectos.



*“...Nunca la vida es nuestra, es de los otros,  
la vida no es de nadie, todos somos  
la vida —pan de sol para los otros,  
los otros todos que nosotros somos—,  
soy otro cuando soy, los actos míos  
son más míos si son también de todos,  
para que pueda ser he de ser otro,  
salir de mí, buscarme entre los otros,  
los otros que no son si yo no existo,  
los otros que me dan plena existencia,  
no soy, no hay yo, siempre somos nosotros,  
la vida es otra, siempre allá, más lejos,  
fuera de ti, de mí, siempre horizonte,  
vida que nos desvive y enajena,  
que nos inventa un rostro y lo desgasta,  
hambre de ser, oh muerte, pan de todos,  
Eloísa, Perséfone, María,  
muestra tu rostro al fin para que vea  
mi cara verdadera, la del otro,  
mi cara de nosotros siempre todos (...)”*

*Octavio Paz*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. Introducción .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. Antecedentes del problema .....</b>	<b>20</b>
1.2.1. <i>Relaciones culturales hispano-mexicanas.....</i>	<i>20</i>
1.2.2. <i>Relaciones comerciales hispano-mexicanas. ....</i>	<i>29</i>
1.2.3. <i>Fallas en los negocios debido a la comunicación intercultural. ....</i>	<i>33</i>
<b>1.3. Declaración del problema .....</b>	<b>35</b>
1.3.1. <i>Preguntas de investigación .....</i>	<i>35</i>
<b>1.4. Justificación.....</b>	<b>36</b>
1.4.1. <i>Justificación práctica .....</i>	<i>36</i>
1.4.2. <i>Justificación metodológica.....</i>	<i>37</i>
<b>1.5 Objetivos de investigación .....</b>	<b>37</b>
1.5.1. <i>Objetivo general .....</i>	<i>37</i>
1.5.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>38</i>
1.5.3. <i>Modelo gráfico de los objetivos de investigación. ....</i>	<i>39</i>
1.5.4. <i>Limitaciones y delimitaciones .....</i>	<i>40</i>
<b>1.6. Hipótesis .....</b>	<b>41</b>
1.6.1. <i>Hipótesis general .....</i>	<i>41</i>
1.6.2. <i>Hipótesis específicas .....</i>	<i>41</i>
1.6.3. <i>Modelo gráfico de la hipótesis .....</i>	<i>42</i>
<b>1.7. Marco conceptual .....</b>	<b>44</b>
<b>1.8. Modelo y diseño metodológico.....</b>	<b>46</b>
1.8.1. <i>Tipo y diseño de la investigación .....</i>	<i>46</i>
1.8.2. <i>Primera fase: Comprobación Cualitativa .....</i>	<i>50</i>
1.8.3. <i>Segunda fase: Comprobación Cuantitativa .....</i>	<i>52</i>
1.8.4. <i>Tercera fase: Enfoque mixto, Integración analítica (metainferencias). ....</i>	<i>55</i>
<b>1.9. Matriz de congruencia.....</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN LOS NEGOCIOS .....</b>	<b>58</b>
<b>2.1 Aspectos culturales en la comunicación internacional.....</b>	<b>58</b>
<b>2.2 Comunicación intercultural en los negocios.....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO III: COMPETENCIAS INTERCULTURALES EN LOS NEGOCIOS. ....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Comportamiento intercultural .....</b>	<b>64</b>
3.1.1. <i>Cultura nacional .....</i>	<i>65</i>
3.1.2. <i>Patrones ocultos de la cultura.....</i>	<i>66</i>
3.1.3. <i>Estereotipos.....</i>	<i>68</i>
3.1.4. <i>Contacto intergrupacional.....</i>	<i>69</i>
3.1.5. <i>Socialización y etnocentrismo .....</i>	<i>70</i>
3.1.6. <i>Comportamiento intercultural exitoso .....</i>	<i>71</i>

<b>3.2 Integración cultural .....</b>	<b>72</b>
3.2.1. Interculturalidad y multiculturalidad.....	72
3.2.2. Choque cultural .....	73
3.2.3. Proceso de integración .....	74
3.2.4. Integración cultural exitosa .....	75
<b>3.3 Inteligencia cultural.....</b>	<b>76</b>
3.3.1. Parcialidad inconsciente .....	76
3.3.2. La inteligencia y las emociones .....	78
3.3.3. Concepciones de la inteligencia cultural.....	80
3.3.4. Inteligencia cultural como mecanismo de afrontamiento.....	83
<b>Dimensiones de la inteligencia cultural.....</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO IV: GESTIÓN DE LAS RELACIONES EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....</b>	<b>88</b>
<b>4.1. Cultura nacional en los negocios .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2. Dimensiones culturales en los negocios internacionales .....</b>	<b>89</b>
4.2.1. Distancia de poder .....	90
4.2.2. Individualismo – colectivismo .....	91
4.2.3. Evitación de la incertidumbre.....	91
4.2.4. Masculinidad versus feminidad.....	92
4.2.5. Orientación a largo plazo.....	92
4.2.6. Indulgencia .....	93
<b>4.3. Dimensiones culturales de Hofstede en los negocios de México y España .....</b>	<b>94</b>
4.3.1. Distancia de poder en los negocios de México y España .....	94
4.3.2. Individualismo – colectivismo en los negocios de México y España .....	95
4.3.3. Evitación de la incertidumbre en los negocios de México y España.....	96
4.3.4. Masculinidad versus feminidad en los negocios de México y España.....	96
4.3.5. Orientación a largo plazo en los negocios de México y España.....	97
4.3.6. Indulgencia en los negocios de México y España .....	97
<b>4.4. Consideraciones al utilizar las dimensiones culturales de Hofstede. ....</b>	<b>98</b>
4.4.1. Pertinencia de las dimensiones culturales .....	98
4.4.2. Prevención ante posibles fallas y malas interpretaciones .....	99
<b>CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN CUALITATIVA.....</b>	<b>102</b>
<b>5.1 Estrategia de indagación cualitativa.....</b>	<b>102</b>
<b>5.2. Diseño del guión de la entrevista semi-estructurada. ....</b>	<b>105</b>
<b>5.3. Validación del guión de la entrevista semi-estructurada con académicos e</b>	
<b>investigadores.....</b>	<b>106</b>
<b>5.4 Perfil de los expertos.....</b>	<b>109</b>
<b>5.5. Resultados cualitativos .....</b>	<b>111</b>
5.5.1. Procedimientos de análisis e interpretación de datos .....	111
5.5.2. Interpretación de resultados cualitativos .....	118
5.5.3. Análisis de los hallazgos cualitativos de “Distancia de poder” .....	135

<b>CAPÍTULO VI: COMPROBACIÓN CUANTITATIVA.....</b>	<b>140</b>
<b>6.1. Tipo de estudio.....</b>	<b>140</b>
<b>6.2. Población y muestra.....</b>	<b>141</b>
<b>6.3. Prueba piloto.....</b>	<b>142</b>
6.3.1. <i>Diseño del instrumento cuantitativo .....</i>	142
6.3.2. <i>Elaboración del instrumento cuantitativo .....</i>	143
<b>CAPÍTULO VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>164</b>
<b>7.1. Análisis descriptivo de la muestra.....</b>	<b>164</b>
<b>7.2. Estadística descriptiva.....</b>	<b>172</b>
7.2.1. <i>Estadística descriptiva por constructo.....</i>	173
7.2.2. <i>Estadística inferencial.....</i>	181
<b>7.3 Evaluación de las hipótesis.....</b>	<b>191</b>
<b>7.4. Enfoque mixto: Integración analítica. ....</b>	<b>192</b>
7.4.1. <i>Triangulación por teoría y resultados.....</i>	194
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....</b>	<b>207</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO V .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO VI .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO VII .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO VIII .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Relaciones diplomáticas hispano-mexicanas.	21
Tabla 1.2.	Distribución del porcentaje total de activos de las empresas españolas radicadas en la Ciudad de México en 1914-1915 (en pesos oro de 1914).	24
Tabla 1.3.	Inversión de España en México de 1999 a 2017 (millones de dólares).	31
Table 1.4.	Mapa conceptual de las variables.	43
Tabla 1.5.	Elementos del diseño del método mixto secuencial.	46
Tabla 1.6.	Matriz de congruencia	55
Tabla 2.1.	Dimensiones y subdimensiones de la inteligencia cultural.	84
Tabla 5.1.	Visiones fenomenológicas y hermenéuticas.	103
Tabla 5.2.	Primer diseño de la entrevista con sus variables	104
Tabla 5.3.	Académicos e investigadores entrevistados para la validación de los ítems de la entrevista a profundidad.	105
Tabla 5.4.	Ítems eliminados del guión original por los expertos académicos e investigadores .	106
Tabla 5.5.	Versión final de la entrevista a profundidad validada por los expertos académicos e investigadores.	106
Tabla 5.6.	Perfil de los expertos entrevistados.	108
Tabla 5.7.	Aplicación de la entrevista	109
Tabla 5.8.	Conteo de palabras	112
Tabla 5.9.	Codificación y categorización de las categorías cualitativas.	115
Tabla 5.10.	Clasificación y evaluación léxica de la categoría comunicación intercultural.	118
Tabla 5.11.	Percepción de los directivos españoles de sí mismos en el ecosistema empresarial.	120
Tabla 5.12.	Clasificación y evaluación léxica de la categoría comportamiento intercultural.	121
Tabla 5.13.	Clasificación y evaluación léxica de la categoría integración cultural.	123
Tabla 5.14.	Clasificación y evaluación léxica de la categoría inteligencia cultural.	125
Tabla 5.15.	Clasificación y evaluación léxica de la categoría individualismo-colectivismo.	127
Tabla 5.16.	Percepción de los directivos españoles acerca las dos vertientes de los directivos mexicanos.	128
Tabla 5.17.	Clasificación y evaluación léxica de la categoría indulgencia.	131
Tabla 5.18.	Clasificación y evaluación léxica de la categoría distancia de	134

	poder.	
Tabla 6.1.	Revisión de la literatura y creación de constructos.	143
Tabla 6.2.	Comentarios de los expertos	144
Tabla 6.3.	Estadísticos de validación de los expertos del constructo de comportamiento intercultural ( $x_1$ ).	148
Tabla 6.4.	1a iteración de la prueba alfa de Cronbach para el piloto del instrumento.	149
Tabla 6.5.	2a iteración de la prueba alfa de Cronbach para el piloto del instrumento.	150
Tabla 6.6.	Descriptivos por factores	152
Tabla 6.7.	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción	153
Tabla 6.8.	Varianza total explicada	154
Tabla 6.9.	Factor 1: Adaptación al cambio	154
Tabla 6.10.	Factor 2: Gestión de las relaciones comerciales interculturales.	156
Tabla 6.11.	Factor 3: Ambiente laboral	158
Tabla 6.12.	Factor 4: Habilidades sociales interculturales.	159
Tabla 6.13.	Factor 5: Receptividad hacia la retroalimentación.	160
Tabla 6.14.	Factor 6: Habilidades de afrontamiento en entornos interculturales.	161
Tabla 7.1.	Rango de edad de los entrevistados.	163
Tabla 7.2.	Nacionalidad de los entrevistados.	164
Tabla 7.3.	Género de los entrevistados.	164
Tabla 7.4.	Nivel máximo de estudio de los entrevistados	165
Tabla 7.5.	Idiomas que dominan los entrevistados además del idioma español.	166
Tabla 7.6.	Giros de las empresas en las que laboran de los entrevistados.	167
Tabla 7.7.	Años de experiencia en el giro actual de los entrevistados.	169
Tabla 7.8.	Puestos que ostentan los entrevistados.	170
Tabla 7.9.	Estadísticos descriptivos	172
Tabla 7.10.	Resultados de prueba de homogeneidad de varianzas.	180
Tabla 7.11.	Resultados de análisis de varianza (ANOVA) de un solo factor.	181
Tabla 7.12.	Regresión múltiple. Variable dependiente comunicación intercultural.	184
Tabla 7.13.	Resumen del modelo de regresión lineal.	185
Tabla 7.14.	Resultados de prueba de muestras independientes.	186
Tabla 7.15.	Resultado de correlación de Pearson.	187
Tabla 7.16.	Resultados de las hipótesis.	190
Tabla 7.17.	Clasificación y evaluación léxica de la variable comportamiento intercultural.	195

Tabla 7.18.	Clasificación y evaluación léxica de la variable inteligencia cultural.	199
Tabla 7.19.	Clasificación y evaluación léxica de la variable distancia de poder.	204

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Origen geográfico de los empresarios españoles establecidos en la Ciudad de México en 1914-1915 (en porcentajes).	22
Figura 1.2.	Expedición de documentos para No Inmigrantes (FM3) otorgadas por el Instituto Nacional de Migración a españoles durante el periodo de 2009-2012.	26
Figura 1.3.	Inmigrantes residentes en México provenientes de España por posición en el trabajo, 1990 – 2015.	28
Figura 1.4.	Inversión bruta de España en México (millones de euros)	30
Figura 1.5.	IED en México total según origen, en dólares corrientes (1999-2015*)	30
Figura 1.6.	Stock de inversión directa en España (millones de dólares).	32
Figura 1.7.	Evolución del Comercio Exterior de España con México (millones de euros)	32
Figura 1.8.	Dimensiones culturales de Hofstede: México-España.	34
Figura 1.9.	Modelo gráfico de los objetivos de investigación.	39
Figura 1.10.	Modelo gráfico de la hipótesis	42
Figura 1.11.	Modelo gráfico del marco teórico	44
Figura 1.12.	Modelo gráfico del diseño mixto exploratorio secuencial.	48
Figura 2.1.	Elementos culturales objetivos y subjetivos.	67
Figura 2.2.	El ciclo de cuatro pasos de la inteligencia cultural.	81
Figura 2.3.	Dimensiones culturales de Hofstede, México-España.	93
Figura 5.1.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría comunicación intercultural.	119
Figura 5.2.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría comportamiento intercultural.	122
Figura 5.3.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría integración cultural.	124
Figura 5.4.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría inteligencia cultural.	126
Figura 5.5.	Modelo gráfico de la percepción de los directivos españoles acerca las dos vertientes de los directivos mexicanos.	130
Figura 5.6.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría indulgencia.	133
Figura 5.7.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría distancia de poder.	136
Figura 7.1	Modelo gráfico del rango de edad de los entrevistados.	163
Figura 7.2.	Modelo gráfico de la nacionalidad de los entrevistados.	164
Figura 7.3.	Modelo gráfico del género de los entrevistados.	165
Figura 7.4.	Modelo gráfico del nivel máximo de estudio de los entrevistados.	166



Figura 7.5.	Modelo gráfico de los Idiomas que dominan los entrevistados además del idioma español.	167
Figura 7.6.	Modelo gráfico de los giros de las empresas en las que laboran de los entrevistados.	168
Figura 7.7.	Modelo gráfico de los años de experiencia en el giro actual de los entrevistados.	169
Figura 7.8.	Modelo gráfico de los puestos que ostentan los entrevistados.	171
Figura 7.9.	Modelo gráfico del estudio	183
Figura 7.10.	Muestra general, modelo gráfico del análisis de regresión.	185
Figura 7.11.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la variable comportamiento intercultural.	196
Figura 7.12.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la variable inteligencia cultural.	200
Figura 7.13.	Modelo gráfico de la conexión léxica de la variable distancia de poder.	205

## ABREVIATURAS

CONAPO:	Consejo Nacional de Población
CAMESCOM:	Cámara Española de Comercio
CEE:	Comunidad Económica Europea
EE.UU.:	Estados Unidos
FM3:	Documento Migratorio de No Inmigrante en México
GATT:	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (del inglés <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> )
IED:	Inversión Extranjera Directa
INEGI:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INM:	Instituto Nacional de Migración
OMC:	Organización Mundial del Comercio
TLCAN:	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
TLCUEM:	Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea
UE:	Unión Europea

## INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna, la globalización hace que el ecosistema de negocios sea un entorno dinámico en constante cambio. Debido a esto, las empresas mexicanas deben considerar que la incapacidad para comunicarse de manera efectiva a nivel global podría influir, potencialmente, en la rentabilidad de las negocios internacionales. El presente estudio mixto surge de la necesidad de explorar, identificar y analizar los elementos de diversidad cultural determinantes que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México. Por lo que esta tesis está compuesta de 7 capítulos que se desarrollaron de la siguiente manera: El Capítulo I presenta los antecedentes del problema, la pregunta de investigación, la justificación, pertinencia y objetivos del estudio, la hipótesis de investigación, el marco conceptual, el modelo y diseño de investigación; y por último, la matriz de congruencia del estudio. El Capítulo II presenta las dimensiones de la cultura desde la perspectiva de Kluckhohn (1949) GLOBE (2004), Hampden-Turner y Trompenaars (2012) y Hofstede, Hofstede y Pedersen (2002). El Capítulo III explica a la teoría de la comunicación, sus dimensiones verbales y no verbales, las barreras generales y culturales en la comunicación, así como las teorías de comunicación intercultural. El Capítulo IV presenta los sesgos inconscientes en las relaciones interculturales y explica detalladamente el concepto de inteligencia cultural y cómo utilizando el modelo de Livermore (2010) se podrían reducir estos sesgos inconscientes y prevenir potenciales malentendidos interculturales. El Capítulo V expone el papel que juega la gestión y desarrollo de las relaciones en los negocios internacionales en la generación y permanencia de alianzas comerciales estratégicas. El Capítulo VI detalla el fundamento teórico de las variables de diversidad cultural utilizando diversas teorías de estudios interculturales en los negocios. Por otra parte, los Capítulos VII y VIII exponen la comprobación cualitativa y cuantitativa, respectivamente. Y por último, se presentan el análisis y discusión de los resultados de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I. METODOLOGÍA**

### **1.1. Introducción**

El presente capítulo incluye en su primer subtema, los antecedentes del problema. Este apartado se subdivide en la descripción de las relaciones culturales y comerciales hispano-mexicanas así como las fallas existentes en los negocios debido a la comunicación intercultural. El segundo subtema se expone la declaración del problema y la pregunta de investigación. El tercer subtema describe el objetivo general y objetivos metodológicos de la investigación. En el cuarto subtema describe la hipótesis general, las hipótesis específicas/operativas así como el mapa conceptual de las mismas. El quinto subtema incluye las justificaciones práctica, teórica y metodológica. El sexto subtema describe las delimitaciones del estudio. Este apartado se subdivide en delimitación espacial, demográfica y teórica. El séptimo subtema describe el modelo y diseño de investigación. Y por último, el octavo subtema detalla la matriz de congruencia del estudio.

### **1.2. Antecedentes del problema**

#### *1.2.1. Relaciones culturales hispano-mexicanas.*

La inmigración española a México independiente comenzaría a ser significativa a partir del 1880, años después de la firma del Tratado definitivo de paz y amistad entre la República Mexicana y S.M.C. la Reina Gobernadora de España (Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques, 2017). Desde entonces, México y España han mantenido una relación constante y duradera como se observa en la tabla 1. Debido a su historia y similitudes culturales y lingüísticas hacen de México un país clave para el ámbito comercial y de inversiones. En el marco del presente estudio, se describen los antecedentes de cómo tres grandes flujos migratorios terminarían cimentando las bases de la actual relación comercial y de inversión entre México y España.

Tabla 1.1. Relaciones diplomáticas hispano-mexicanas.

<b>Promulgación en el Diario Oficial de la Federación</b>	<b>Tratado</b>
7 de marzo de 1838	Tratado definitivo de paz y amistad entre la República Mexicana y S.M.C. la Reina Gobernadora de España.
28 de marzo de 1977	Restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre España y México.
5 de junio de 1978	Acuerdo de cooperación económica y comercial entre los Estados Unidos Mexicanos y el Reino de España.
6 de marzo de 1992	Tratado general de cooperación y amistad entre los Estados Unidos Mexicanos y el Reino de España.

*Fuente:* Esta tabla incluye material adaptado de la nota de coyuntura del Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques (2017).

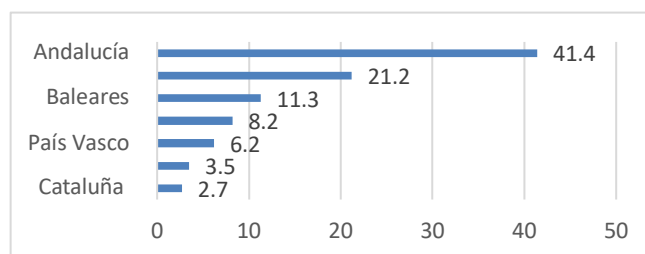
Para describir el flujo de la inmigración española a México, primero es necesario hacer la distinción entre una inmigración dirigida y la inmigración libre. De acuerdo a Lida (1985), la inmigración dirigida dependía estrictamente de la política migratoria organizada por los gobiernos, mientras que la inmigración libre es dejada a la voluntad del individuo migrando por motivos personales. En virtud de lo anterior, la primer gran inmigración económica contemporánea de españoles a México coincidió con el régimen del general Porfirio Díaz (1876-1880 y 1884-1911).

Durante los primeros años del porfiriato, la inmigración dirigida se manifestó por medio de la "Ley de colonización" promulgada en 1883 por el presidente Manuel González. Por medio de estímulos materiales, esta buscaba atraer familias españolas, italianas, francesas y suizas que fomentaran la colonización latina de los terrenos baldíos del norte y otras zonas periféricas

(con la intención de frenar el avance estadounidense). Asimismo, esta ley buscaba que los colonos contribuyeran con su experiencia como agricultores y especialidad pastoril al desarrollo agropecuario de México (Lida, 1985). Durante la segunda presidencia de Porfirio Díaz, entre los factores que contribuyeron a la la inmigración libre, formada en su mayoría por hombres solos, figuraron las cadenas migratorias sustentadas en el parentesco y paisanaje. Estos vínculos personales o familiares daban un respaldo al nuevo migrante de que sus necesidades de hospedaje y empleo estarían cubiertas (Pérez, 2001). Esto sucedía generalmente en el ámbito del comercio y de las manufacturas, donde el comerciante español ya establecido en México traía a parientes o amigos cercanos a trabajar con él en la empresa familiar.

En virtud de lo anterior, esto propició la formación de comunidades españolas, a su vez subdivididas según regiones emigratorias con marcadas características geográfico-culturales: catalanas, asturianas, gallegas, vascas, valencianas (Lida, 1985). Moreno (2007) menciona que la procedencia geográfica influyó tanto en la naturaleza y modelos de las empresas y señala el caso de la preferencia de los vascos y catalanes a las actividades industriales, la de los castellanos y leones por el comercio minorista y la de gallegos por la hostelería y los asturianos por el crédito. A modo de ejemplo, la siguiente gráfica muestra el origen geográfico de los empresarios españoles establecidos en la Ciudad de México en el periodo de 1914 y 1915.

Figura 1.1. Origen geográfico de los empresarios españoles establecidos en la Ciudad de México en 1914-1915 (en porcentajes).



Fuente: Elaboración propia con material adaptado de Moreno (2007).

Desde su establecimiento en México, estas comunidades españolas lograron, en general, vincularse personal y financieramente con individuos y grupos que controlaban el poder político local o nacional, lo cual les aseguró una influencia privilegiada dentro de la región y del país (Lida, 1999). En total, el flujo migratorio en el año 1877 era cerca de 7,000 inmigrantes españoles en México. En los últimos años del Porfiriato, antes del estallido de la Revolución Mexicana, el número de inmigrantes españoles ascendía a poco más de 30,000 (Herrero, 1981).

Desde finales del siglo XIX hasta principios del siglo XX, los españoles utilizaban la expresión coloquial “hacer las Américas” para referirse a la emigración española hacia América Latina con el propósito de capitalizarse (Ortiz y Mendoza, 2008). Si bien un sector de estos emigrantes españoles regresaba a España después de capitalizarse, coloquialmente conocidos como “indianos”, la gran mayoría permaneció en México. No obstante, no fue solamente por el apoyo de la clase política que la comunidad empresarial española logró capitalizarse. Estos españoles salieron de su tierra de origen a “hacer las Américas” con su experiencia en diversos oficios y profesiones. Asimismo, con la llegada de amigos y familiares españoles a México la diversificación y multiplicación de oportunidades de negocios se incrementó.

Estos factores en conjunto permitieron la creación de empresas comerciales, industriales y bancarias hispanomexicanas más poderosas de la época (Lida, 1999). Sin embargo, solamente una minoría de la comunidad española llegaron a convertirse en empresarios (Moreno, 2007).

La siguiente tabla ejemplifica la presencia empresarial española en la Ciudad de México durante la revolución:

Tabla 1.2. Distribución del porcentaje total de activos de las empresas españolas radicadas en la Ciudad de México en 1914-1915 (en pesos oro de 1914).

<i><b>Rama de actividad</b></i>	<i><b>Porcentaje total</b></i>
<i>Primario</i>	5.3
Explotaciones ganaderas	1.4
Explotaciones agrícolas	3.9
<i>Secundario</i>	49.6
Alimentación, bebidas y tabaco	16.9
Madera	0.7
Materiales de construcción	3.0
Metalurgia y siderurgia	3.7
Papel y artes gráficas	2.1
Productos químicos	1.3
Textil	20.0
Cuero y calzado	1.8
<i>Terciario</i>	45.1
Hostelería	1.3
Comercio al por menor	23.7
Comercio al por mayor	16.4
Préstamo	3.0
Transportes	0.7
<i>Total</i>	100.00

Fuente: Elaboración propia con material adaptado de Moreno (2007).

Moreno (2007: 152) resalta que, tanto en México como en España, no hubo distinción entre familia y empresa debido a que la evolución de esta dependió por completo del ciclo vital de sus fundadores. En este sentido, el autor menciona las estrategias que los españoles utilizaron para su desarrollo empresarial:

Los españoles evitaron la sociedad anónima, puesto que no se adecuaba del todo a la lealtad, sumisión y acceso al patrimonio que comportaban los lazos de sangre. Los valores del parentesco y el paisanaje, sacralizados en el exterior, pusieron a las firmas españolas a salvo de riesgos financieros



en los difíciles años de la revolución. Pero, seguramente, la continuidad de estas instituciones, vigentes desde los tiempos de la colonia, y de los mercados informales que surgieron a su abrigo, desincentivó el cambio gerencial y una mayor vinculación de la empresa con los nuevos intermediarios financieros en tiempos de mayor sosiego político.

La segunda gran migración contemporánea de españoles a México fue durante la Guerra Civil Española. En esta ocasión, la migración no fue dirigida, es decir, el gobierno mexicano no expidió ninguna ley con motivo de promover la movilidad y radicación de extranjeros en México. La migración durante este periodo fue libre, por voluntad de los individuos quienes tenían la posibilidad de ser recibidos por familiares o amigos españoles que radicaban en México. En 1938, Lázaro Cárdenas fundó La Casa de España en México para dar asilo a un grupo de intelectuales y científicos españoles que habían visto interrumpido su trabajo por la guerra civil española. Este grupo de intelectuales se aportaron a las áreas docencia, investigación, difusión cultural y la formación de alumnos en México (Pla, 1991).

Sin embargo, Lida (citada en Yankelevich, 1999) menciona que el perfil del exiliado republicano español no fue fundamentalmente académico y artístico. De los más de 20,000 refugiados que llegaron a México, y sólo una minoría eran académicos y artistas. Los refugiados abarcaron todas las profesiones y oficios, desde abogados y albañiles hasta zapateros y zootécnicos. El 80% de los refugiados pertenecía a los sectores económicos secundario y terciario, sin embargo, en este periodo existieron diferencias con la emigración de españoles a México durante el Porfiriato.

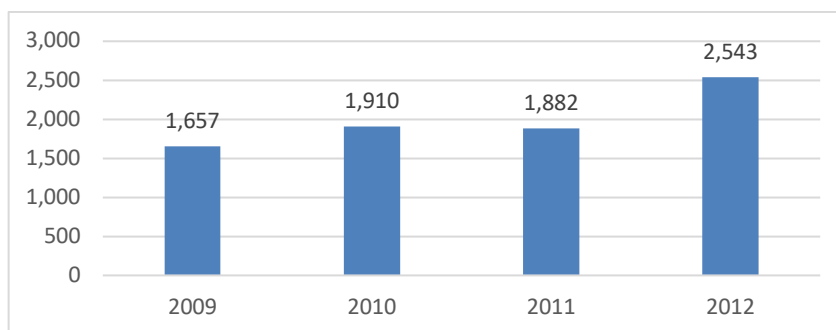
En primer lugar, la migración libre fue debido a motivos ajenos a su voluntad: exilio. Por lo que los grupos de los sectores antes mencionados, por sus intereses, no estaba destinado a emigrar. Y en segundo lugar, en esta ocasión el 75% de los exiliados viajaba con su familia, a diferencia del patrón de la emigración de hombres solos durante el Porfiriato (Lida citada en Figueroa, 1996). En este sentido, debido a la movilidad forzada en la que se encontraban los

españoles republicanos, inicialmente existía un sentimiento de desarraigo a su arribo a México. Sin embargo, a pesar de la negación a “deshacer las maletas”, cerca de 80% de los refugiados optaron, desde 1940, por la ciudadanía mexicana aprovechando la oportunidad del mecanismo legal que facilitaba al extranjero su inserción en el mercado laboral mexicano (Lida citada en Yankelevich, 1999). Con el paso del tiempo, sus descendientes serían los que generarían arraigo en México y desarrollarían una nueva identidad como mexicanos.

La tercer y actual gran migración se comenzó a producir a raíz de la crisis de 2008. De acuerdo a Valero, Mediavilla, Valero y Coca (2015), en el momento que explotó la denominada “burbuja inmobiliaria” produjo un alargamiento de esta crisis. Destacan que debido a la alta tasa de desempleo, precariedad social y falta de capacidad empresarial, los ciudadanos españoles se vieron obligados a buscar oportunidades fuera de su país.

Rodríguez-Fariñas, Romero-Valiente y Hidalgo-Capitán (2016) mencionan que la mayoría de los nuevos emigrantes españoles se denominan a sí mismos como “exiliados económicos” debido a que consideran que han sido expulsados de España por la falta de oportunidades de la que responsabilizan a la élite política española, de ahí la frase *“No nos vamos, nos echan”*. Asimismo, los autores describen el perfil del 50% de los emigrantes españoles a México como jóvenes de entre 25 y 44 años con alta preparación académica. La siguiente gráfica muestra la cantidad de documentos para No Inmigrantes (FM3) otorgadas por el Instituto Nacional de Migración a españoles durante el periodo de 2009-2012:

Figura 1.2. Expedición de documentos para No Inmigrantes (FM3) otorgadas por el Instituto Nacional de Migración a españoles durante el periodo de 2009-2012.



**Nota:** No incluye las formas migratorias expedidas desde los consulados mexicanos en el extranjero. Incluye no inmigrantes en FM3 en la característica migratoria de estudiantes, corresponsales, refugiados, asilados, ministros de culto o asociados religiosos y visitantes (rentistas, técnicos, científicos, artistas, deportistas, consejeros y cargo de confianza), de acuerdo con el artículo 42 de la Ley General de Población.

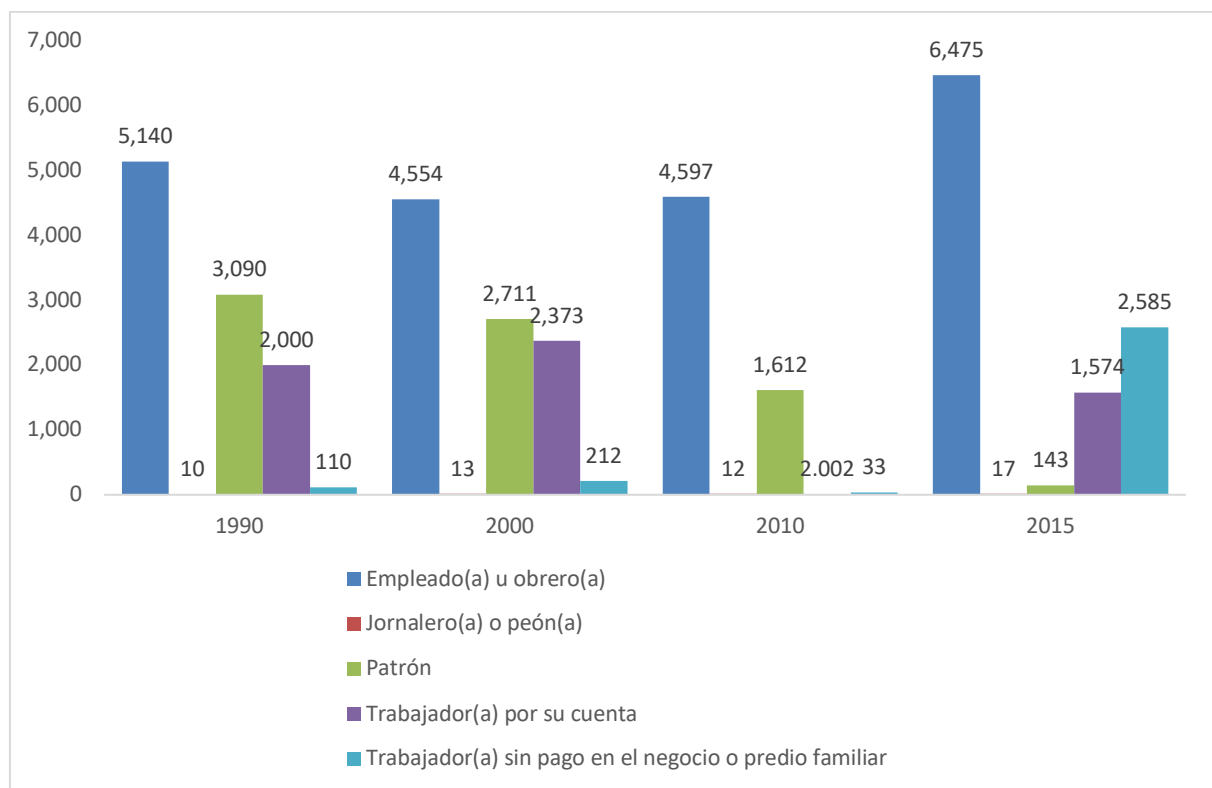
**Fuente:** Unidad de Política Migratoria, SEGOB, con base en información registrada en las oficinas de trámites del INM (2012).

Por otro lado, Rodríguez-Fariñas et al. (2016) resaltan que no solamente los ciudadanos españoles buscaron mejores oportunidades en México, sino también las empresas españolas. Algunas de estas empresas trasladaron a sus plantillas, en muchos casos de manera forzosa. En virtud de lo anterior, entre el flujo de emigrantes españoles, los empleados de estas empresas sería distinguido como expatriados cuyas condiciones laborales serían administradas por las empresas españolas que emigraron a México junto con ellos.

A modo de ejemplo, Rodríguez-Fariñas et al. (2016) mencionan algunos ejemplos de empresas españolas cuyos ejecutivos son españoles y que algunos de ellos fueron trasladados a México desde los puestos que anteriormente ocupaban en España. Entre estas empresas se encuentran empresas financieras y aseguradoras como BBVA, Grupo Santander, Mapfre; empresas editoriales como El País, Planeta, Santillana; empresas hosteleras y turísticas como NH, Riu; energéticas como Gas Natural-Fenosa, Repsol, Iberdrola; empresas de telecomunicaciones como Telefónica; entre muchas otras. Otra alternativa económica para los emigrantes españoles en México son las empresas españolas ya establecidas desde hace décadas en México.

En este sentido, Rodríguez-Fariñas et al. (2016) resaltan que muchos españoles han emigrado de España a México no con el respaldo de una empresa en calidad de expatriado, sino por de las redes familiares y sociales de españoles radicados en México. Gracias a estas redes sociales se facilita el proceso migratorio para que los emigrantes españoles puedan recurrir a un empleo, o bien, para la creación de empresas. En virtud de lo anterior, a la fecha numerosos empresarios españoles siguen recibiendo a sus paisanos españoles que vienen a “hacer las Américas” a México como parte de su empresa tal y como lo hicieron sus ancestros en las migraciones durante el Porfiriato y la Guerra Civil Española. Sin duda alguna, como lo muestra la siguiente gráfica, la empleabilidad de los emigrantes españoles ahora residentes mexicanos va en aumento. Seguramente las relaciones comerciales y económicas hispano-mexicanas seguirán desarrollándose en mutuo beneficio.

Figura 1.3. Inmigrantes residentes en México provenientes de España por posición en el trabajo, 1990 – 2015.



Fuente: Estimaciones del CONAPO (2015) con base en el INEGI, Muestra del diez por ciento del XI Censo General de Población y Vivienda, 1990.

Muestra del diez por ciento del XII Censo General de Población y Vivienda 2000.

Muestra del diez por ciento del Censo de Población y Vivienda 2010.

Encuesta Intercensal, 2015.

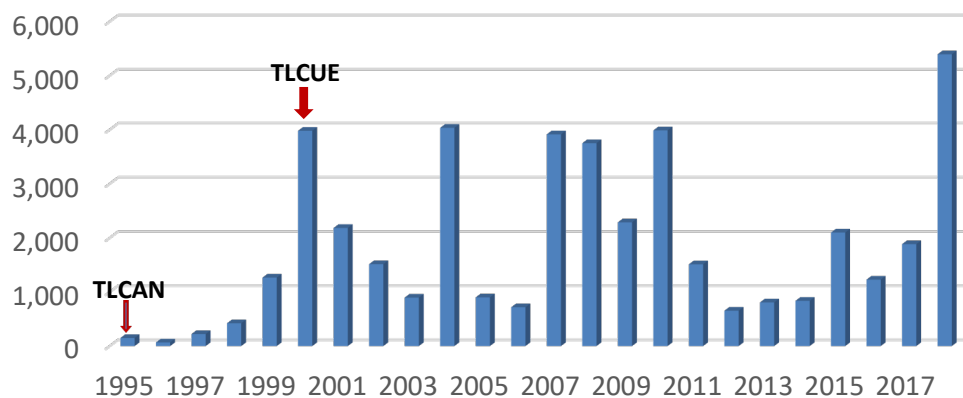
### *1.2.2. Relaciones comerciales hispano-mexicanas.*

Entre 1947 y 1948, las Naciones Unidas emprendieron negociaciones bilaterales encaminadas a fijar las reglas para el comercio recíproco y pactar una ligera reducción de aranceles en la Conferencia de Comercio y Empleo. Estados Unidos y Gran Bretaña junto con otras 21 naciones y con ello estaría pactaron el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Con este acuerdo se pretendía establecer un sistema de comercio procurara el libre comercio. En décadas posteriores, en 1994 la Organización Mundial del Comercio (OMC) tomó las funciones del GATT de liberalizar los intercambios (Gazol, 2016). Tanto España como México comenzaron su nueva etapa de liberalización comercial y económica en la década de los ochentas y principios de los noventas. Durante el Gobierno del presidente Adolfo Suárez se solicitó, el 26 de julio de 1977, oficialmente la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea (CEE), hoy Unión Europea. Ocho años después, el 12 de junio de 1985, España firmó el Tratado de Adhesión a la CEE en Madrid y la integración efectiva en la Comunidad Económica fue el 1 de enero de 1986. Desde entonces, España comenzó una nueva etapa de apertura en sus actividades comerciales y económicas (Gobierno de España, 2015).

Por su parte, al entrar en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, México comenzó una nueva etapa de comercio y economía internacional al reducir barreras en el intercambio comercial y en los flujos de capital. Años más tarde, en 1997, México se convirtió en el primer país latinoamericano en establecer un acuerdo comercial

con la Unión Europea (UE) que condujo en el año 2000 al Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM) (Gobierno de México, 2000). Si bien la inversión y el comercio español había estado presente en México, el volumen de inversión se intensificó gracias al TLCUEM. La siguiente gráfica 4 muestra inversión bruta de España en México resaltando 1995 como el siguiente año a la firma del TLCAN y el 2000 como el año de la firma del TLCUE.

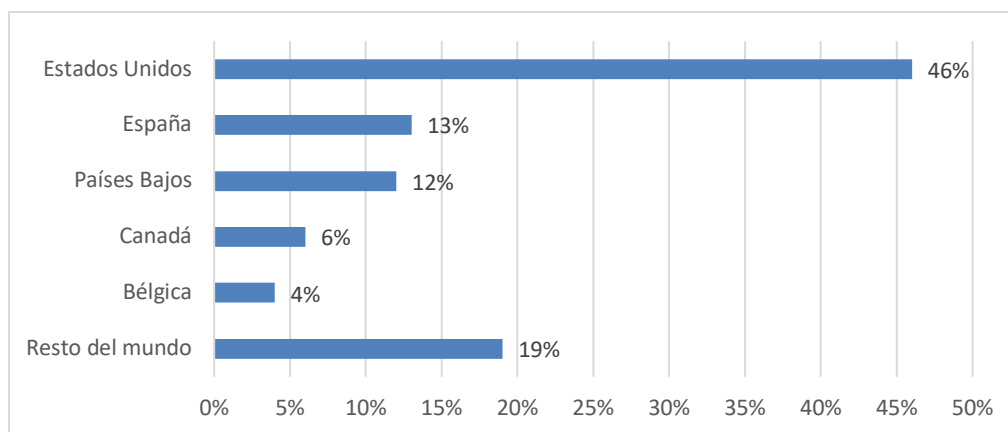
Figura 1.4. Inversión bruta de España en México (millones de euros)



Fuente: Oficina Económica y Comercial de España en México (2019).

Hoy en día, España es el segundo país de origen de la inversión en México (12% del total) por detrás de Estados Unidos (EE.UU.) con 50%. En 2018 México fue el primer destino de la inversión directa española (Pastor, 2019). La gráfica 5 muestra los porcentajes de procedencia de la inversión extranjera directa (IED) hacia México. Es importante resaltar que la magnitud de distancia entre la IED estadounidense y la de los Países Bajos o de España, justifican el interés que motiva el estudio del tema (Garriga, 2017).

Figura 1.5. IED en México total según origen, en dólares corrientes (1999-2015\*)



*Fuente:* Elaboración propia adaptada de Garriga (2017).

\* Las cifras correspondientes a 2015 sólo reflejan los tres primeros trimestres del año.

De acuerdo a la Cámara Española de Comercio en México (CAMESCOM) (2018), la inversión española está muy diversificada. Los sectores financiero, de telecomunicaciones y el energético e infraestructura destacan por la mayor presencia de empresas españolas y por el alto volumen de inversión procedente de España. De acuerdo al Informe Panorama de Inversión en Latinoamérica 2018 a cargo del IE Business School, el mercado en el que más empresas españolas invirtieron en 2018 es México, seguido, a gran diferencia, por Colombia (CAMESCOM, 2018). La siguiente tabla muestra la inversión de España en México de 1999 a 2017.

Tabla 1.3. Inversión de España en México de 1999 a 2017(millones de dólares).

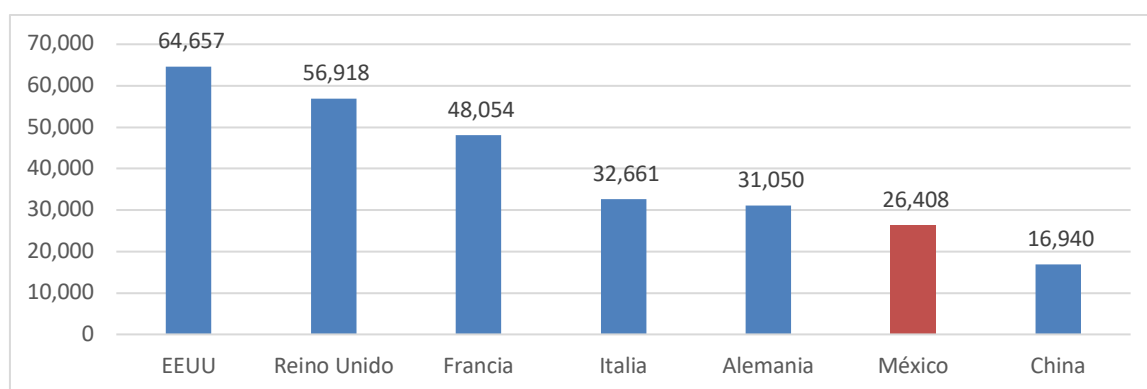
Inversión de España en México	1999- 2017	
		% del total
Servicios financieros y de seguros	22.025	37,07
Información en medios masivos (telecomunicaciones)	14.035	23,62
Construcción	7.868	13,24
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	6.124	10,31
Industrias manufactureras	3.587	6,04
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1.291	2,17

Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1.190	2,00
<i>Total Seleccionado</i>	<i>56.120</i>	<i>94,5</i>

Fuente: Secretaría de Economía de México citado por la Cámara Española de Comercio en México (2018).

Asimismo, es importante resaltar la creciente inversión mexicana en España. De acuerdo a la Oficina Económica y Comercial de España en México (2019), México es el sexto inversor internacional en España, segundo fuera de la Unión Europea, solamente detrás de EE.UU. La siguiente gráfica resalta el registro de inversiones exteriores de España en México y otros países durante el año 2017.

Figura 1.6. Stock de inversión directa en España (millones de dólares).

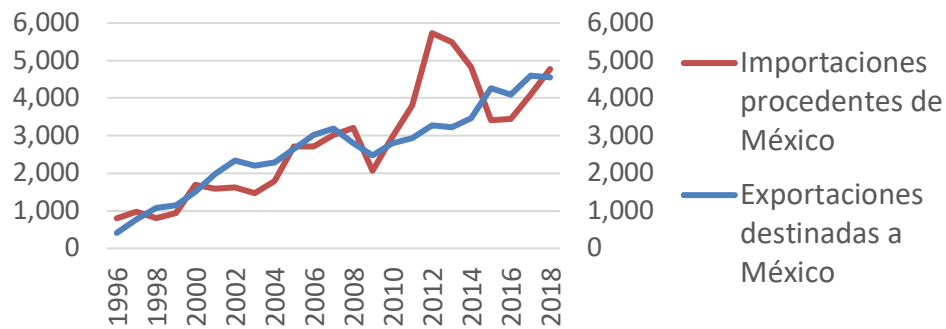


Fuente: Registro de Inversiones Exteriores de España 2017 citado por la Oficina Económica y Comercial de España en México (2019).

En materia de comercio exterior, de acuerdo a Álvaro Pastor Escribano (2019), Consejero Económico y Comercial de la Oficina Comercial de la Embajada de España en México, México es la puerta de América y la conexión con Asia para España. De acuerdo a la Oficina Económica y Comercial de España en México (2019), en 2018 México fue el primer mercado para los productos españoles en Iberoamérica y el número trece en términos absolutos. Por otro lado, España fue el quinto mercado de exportación de México en el mundo, detrás de EE.UU., Canadá, China y Alemania. La siguiente gráfica muestra la evolución del comercio exterior de España con México.



Figura 1.7. Evolución del Comercio Exterior de España con México (millones de euros)



Fuente: Oficina Económica y Comercial de España en México (2019).

### 1.2.3. Fallas en los negocios debido a la comunicación intercultural.

Griffiths, O'Callaghan y Roach (2014) se refieren a la globalización como la aceleración e intensificación de mecanismos, procesos y actividades que promueven la interdependencia global y finalmente a la política global e integración económica. La globalización involucra la creciente consciencia de todo el mundo como un solo lugar, mas la globalización trae consigo elementos que impactan no solamente en el ámbito político y económico sino también en el cultural. González (2014) menciona que en el caso del mexicano se busca establecer la relación que existe entre el nivel del choque cultural que se genera en la interacción de empleados de diferentes culturas y/o nacionalidades y los factores organizacionales y de liderazgo que afectan el buen desempeño del empleado y encontrar los elementos a tomarse en cuenta por la gerencia para minimizar el efecto negativo sobre la eficiencia organizacional.

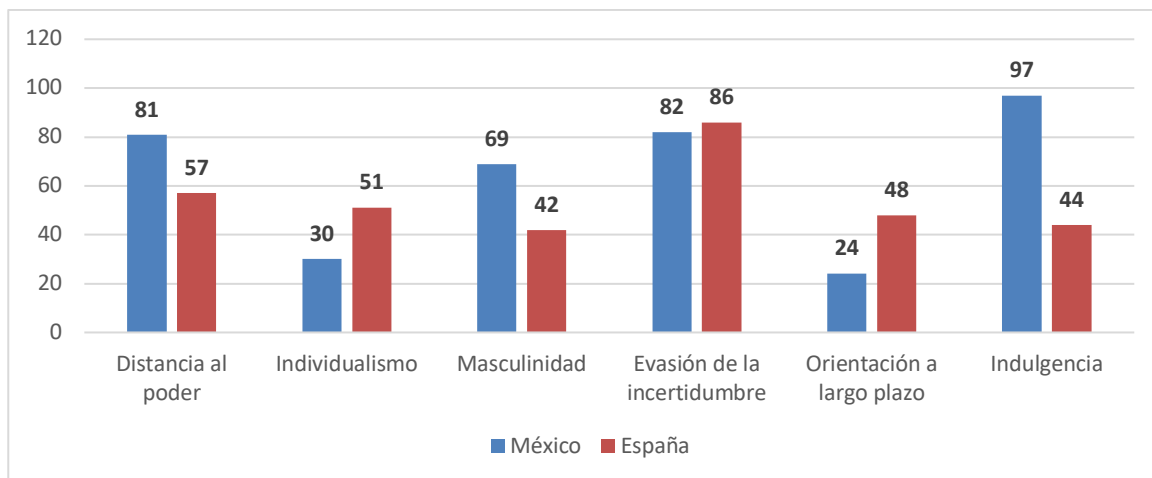
La literatura señala que existe, pérdidas de oportunidades de negocios y ganancias económicas debido a fallas en los negocios resultantes de malos entendidos culturales y malas interpretaciones (Matondo, 2012). De acuerdo a Washignton, Okoro y Thomas (2012) el fracaso de algunos negocios internacionales se debe a tres factores importantes: falta de habilidades y competencias interculturales, incapacidad para comunicarse de manera efectiva a nivel global y falta de práctica de etiqueta aceptable en las negociaciones comerciales. La mala interpretación de los gestos y los comportamientos no verbales podrían

resultar en una posible ruptura en la eficiencia y posiblemente tener un efecto en la rentabilidad de las empresas (Chandrakumara et al., 2010).

El setenta por ciento de las empresas internacionales continúa fallando debido a las diferencias culturales (Yan y Luo, 2001); cuando los tomadores de decisiones en todo el mundo intentan seguir un modelo racional consistente con sus propias normas culturales, tienen una capacidad limitada para hacerlo. El juicio individual está restringido o limitado en su capacidad de ser racional (Simon, 1955). Estos límites existen porque los tomadores de decisiones a menudo tienen que lidiar con información incompleta sobre el problema, los criterios de decisión e incluso sus propias preferencias (Thomas y Peterson, 2018). A diferencia de los aspectos legales, políticos o económicos del entorno global, que se pueden observar, la cultura es en su mayoría invisible. Esta es la razón por la cual la cultura es el aspecto del contexto global que más a menudo se pasa por alto (Cavazos y Teissier, 2016).

Sin duda alguna, las relaciones interculturales son un reto en la actualidad. El mercado global está en constante cambio, y las empresas mexicanas deben considerar que el conocimiento de los elementos de diversidad cultural puede representar una ventaja competitiva que influiría en el éxito de sus negocios internacionales o, potencialmente, en el fracaso por el desconocimiento de los mismos. Como fue mencionado anteriormente, México y España comparten profundos lazos culturales y comerciales desde hace siglos. Sin embargo, a pesar de la afinidad cultural entre ambos países, de acuerdo a la herramienta de comparación de dimensiones culturales (Hofstede & Minkov, Country comparison, 2017), se comprueba que en efecto existen diferencias culturales entre México y España como lo muestra la siguiente gráfica.

Figura 1.8. Dimensiones culturales de Hofstede: México-España.



Fuente: Esta gráfica incluye material adaptado de la herramienta de comparación de países de Hofstede Insights (2017).

### 1.3. Declaración del problema

La literatura describe que la falta de identificación de los elementos específicos de diversidad cultural que causan malos entendidos en la comunicación intercultural en los negocios de México y España influye en la pérdida de oportunidades de negocios.

El propósito de la presente investigación es analizar la percepción de los directivos españoles sobre los elementos de diversidad cultural en la comunicación intercultural en sus negocios en México. Asimismo, pretende identificar cuáles de éstos elementos de diversidad cultural son determinantes e influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

#### 1.3.1. Preguntas de investigación

Por lo anteriormente mencionado, el presente estudio establece las siguientes preguntas de investigación:

### *Pregunta cualitativa*

P1 ¿Cuál es la percepción de los directivos españoles sobre los elementos de diversidad cultural en la comunicación intercultural en sus negocios en México?

### *Pregunta cuantitativa*

P2 ¿Cuáles son los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México?

## **1.4. Justificación**

### *1.4.1. Justificación práctica*

Desde la perspectiva de comunicación intercultural, la presente investigación es conveniente y de utilidad debido a que existe la necesidad de identificar los elementos específicos de diversidad cultural que influyen en los malos entendidos en la comunicación intercultural que derivan en pérdidas económicas en los negocios de México y España. La proyección social involucra las empresas españolas establecidas en México y empresas mexicanas con negocios con España afiliadas a la Cámara Española de Comercio así como las empresas españolas con negocios en México afiliadas al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX ) del Gobierno de España.

En el sentido de relevancia social, pretende aportar información valiosa por medio de generación de literatura correspondiente al tema para apoyar incentivación tanto de la reinversión y nuevas inversiones de España en México IED entre México y España. De este modo, contribuye a la resolución del problema de las pérdidas económicas derivadas de los malos entendidos en la comunicación intercultural en los negocios de México y España; tales

como la reducción o terminación de la compra o venta entre empresas mexicanas y españolas.

#### *1.4.2. Justificación metodológica*

La presente investigación aporta metodológicamente la elaboración y aplicación de un nuevo instrumento cualitativo para la indagación de la influencia cada elemento de diversidad cultural en el fenómeno de la comunicación intercultural en los negocios internacionales de España con México. Asimismo, se diseñó y aplicó un nuevo instrumento cuantitativo para identificar el grado de influencia de cada variable y la relación entre ellas. El instrumento cualitativo fue validado por expertos y el instrumento cuantitativo demostró tener validez y confiabilidad, por lo que podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y en organizaciones afines a los negocios internacionales. Como resultado final de la validación del instrumento cuantitativo, se pretende aportar estrategias de investigación para generar conocimiento válido y confiable.

La viabilidad y factibilidad fue respaldada gracias al apoyo del Instituto de Estudios Bursátiles en Madrid, España por el acceso a la expertos directivos para la etapa cualitativa y a la Cámara Española de Comercio por facilitar la distribución del instrumento cuantitativo con los directivos españoles de empresas españolas establecidas en México.

### **1.5 Objetivos de investigación**

#### *1.5.1. Objetivo general*

-Determinar los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

### *1.5.2. Objetivos específicos*

La presente investigación plantea los objetivos por fases: la fase cuantitativa, cualitativa y mixta, que se presentan a continuación en el orden descrito.

#### *1. Fase cualitativa*

##### *Objetivo fenomenológico:*

-Conocer las experiencias de los directivos españoles acerca de los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural en sus negocios con México.

##### *Objetivo hermenéutico:*

-Clasificar y evaluar el léxico de cada categoría cualitativa de los datos obtenidos en la entrevista a profundidad.

-Categorizar las conexiones léxicas de cada categoría cualitativa de los datos obtenidos en la entrevista a profundidad.

#### *2. Fase cuantitativa*

##### *Objetivo descriptivo:*

-Describir los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

##### *Objetivo correlacional:*

-Identificar el grado de relación que existe entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

-Identificar los elementos de diversidad cultural determinantes que influyen positivamente o negativamente en la comunicación intercultural en sus negocios con México.

*Objetivo explicativo:*

-Explicar la interacción y diferenciación entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

-Establecer la causalidad entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

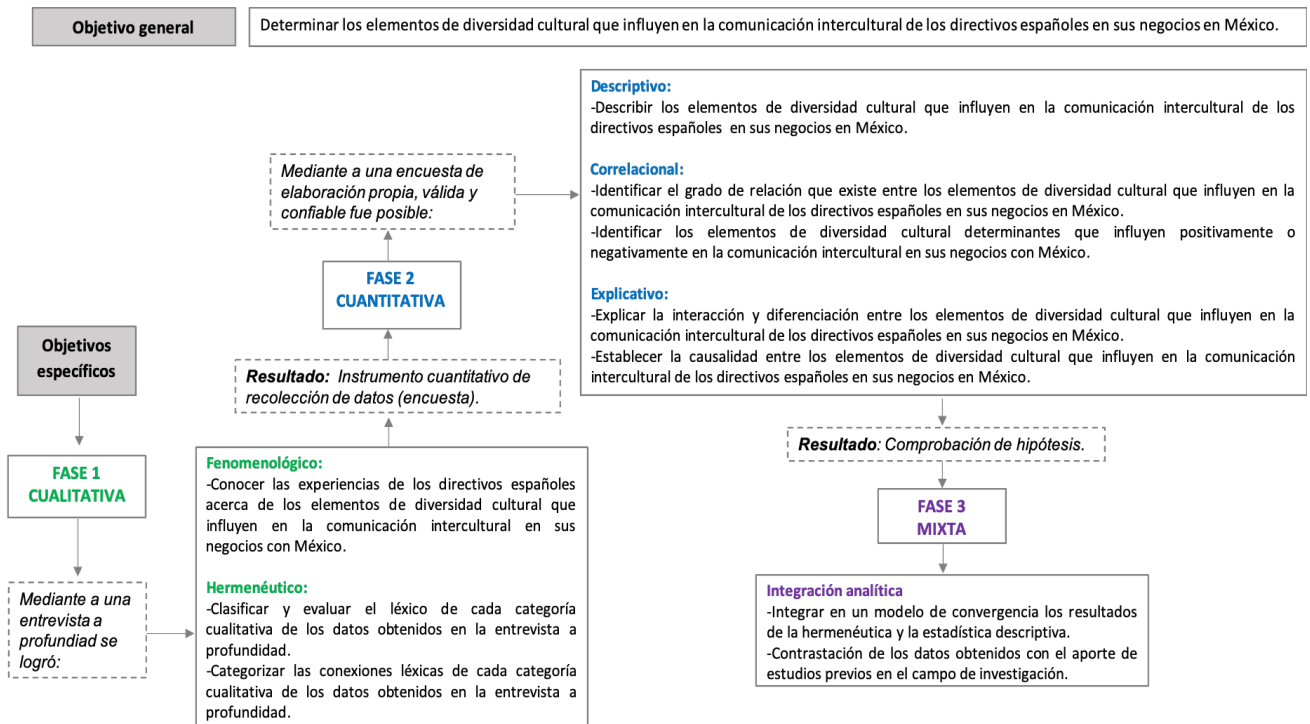
*3. Fase mixta*

-Integrar en un modelo de convergencia los resultados de la hermenéutica y la estadística descriptiva.

-Contrastación de los datos obtenidos con el aporte de estudios previos en el campo de investigación.

*1.5.3. Modelo gráfico de los objetivos de investigación.*

Figura 1.9. Modelo gráfico de los objetivos de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

#### 1.5.4. Limitaciones y delimitaciones

##### Limitación

-El estudio se circunscribe a España y a México.

##### Delimitación espacial

- *Estudio cualitativo:* Las entrevistas a de expertos directivos se llevaron a cabo únicamente en la ciudad de Madrid, España.

- *Estudio cuantitativo:* El instrumento fue aplicado a empresas españolas establecidas en ciudades de México seleccionadas aleatoriamente del directorio de empresas españolas



(2018) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX ) del Gobierno de España.

#### *Delimitación demográfica*

- *Estudio cualitativo:* Se entrevistaron únicamente a expertos directivos del sector financiero en Madrid, España que tienen relaciones comerciales con México.

- *Estudio cuantitativo:* El instrumento fue aplicado bajo el criterio de confidencialidad y anonimato en formato electrónico únicamente a directivos españoles laborando en empresas españolas seleccionadas aleatoriamente del directorio de empresas españolas establecidas en México (2018) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX ) del Gobierno de España.

### **1.6. Hipótesis**

#### *1.6.1. Hipótesis general*

Los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México son: integración cultural, comportamiento intercultural, inteligencia cultural, individualismo – colectivismo, indulgencia y distancia de poder que se agregó al terminar el estudio cualitativo.

#### *1.6.2. Hipótesis específicas*

H<sub>1</sub> El comportamiento intercultural es un elemento de la diversidad cultural que influye en la

comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

H<sub>2</sub> La integración cultural es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

H<sub>3</sub> La inteligencia cultural es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

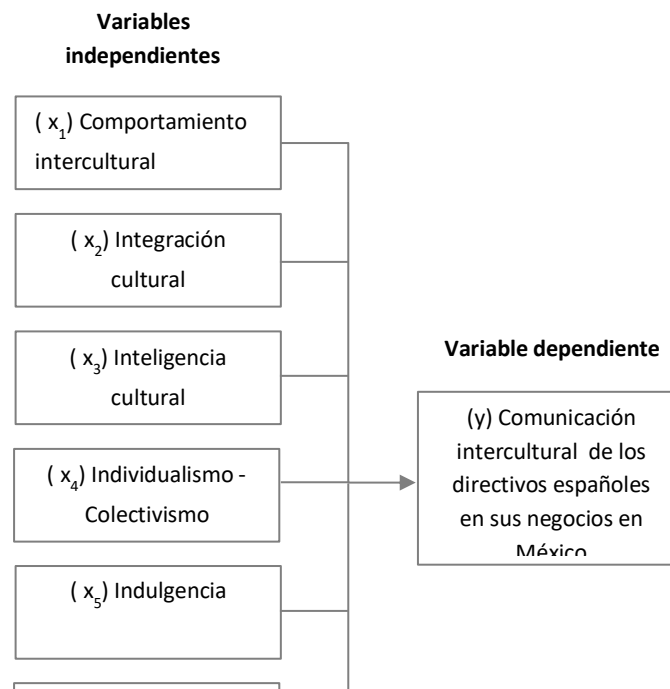
H<sub>4</sub> El individualismo - colectivismo es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

H<sub>5</sub> La indulgencia es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

H<sub>6</sub> La distancia de poder es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

### 1.6.3. Modelo gráfico de la hipótesis

Figura 1.10. Modelo gráfico de la hipótesis



Fuente: Elaboración propia

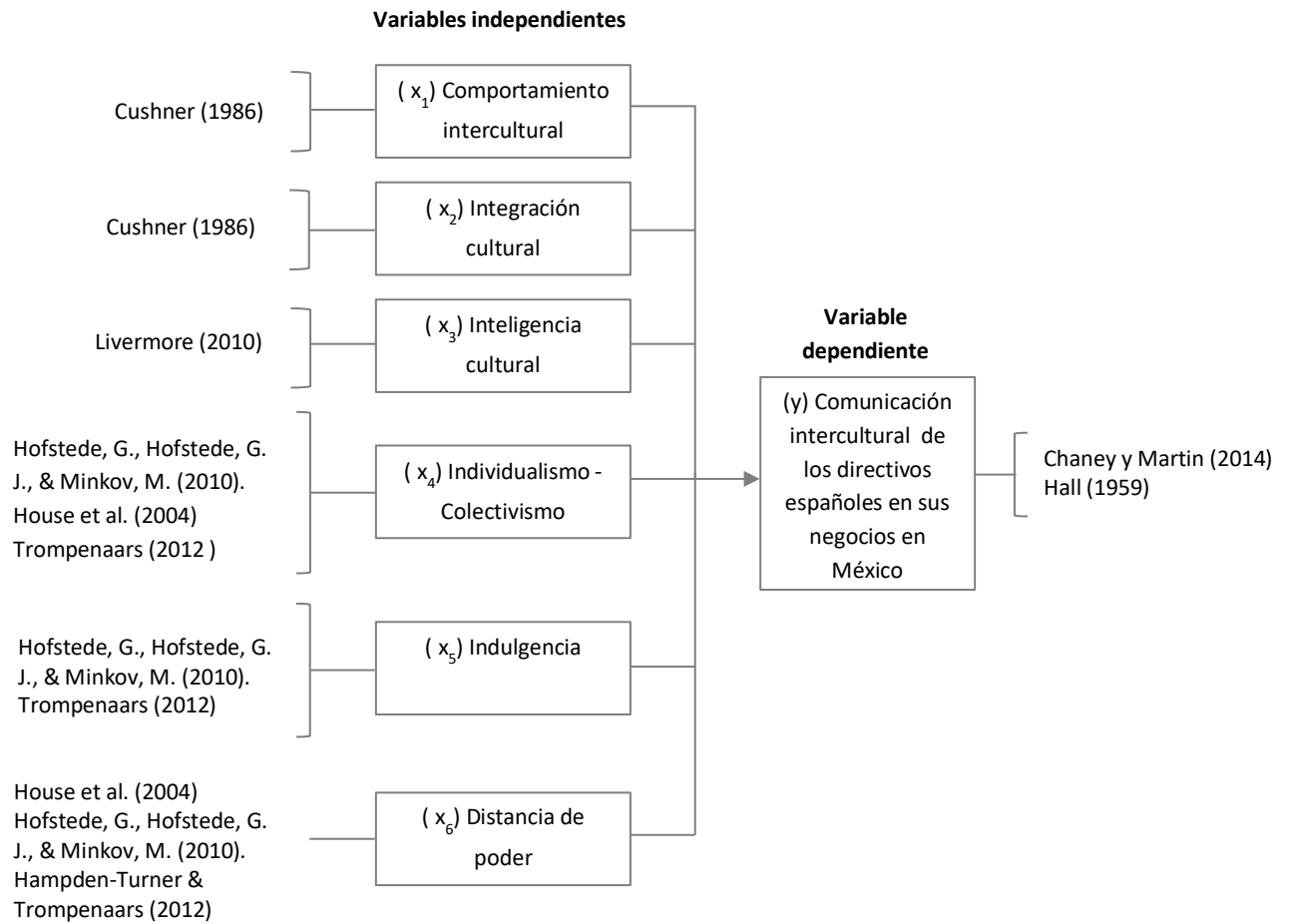
## 1.7. Marco conceptual

Tabla 1.4. Mapa conceptual de las variables

VARIABLE	NATURALEZA	FUNDAMENTO TEÓRICO
(y) <b>Comunicación intercultural</b>	Comunicación verbal y no verbal entre personas de diferentes culturas.	Chaney y Martin (2014) Hall (1959)
(x <sub>1</sub> ) <b>Comportamiento intercultural</b>	Implica la percepción del comportamiento de uno hacia los demás.	Cushner (1986)
(x <sub>2</sub> ) <b>Integración cultural</b>	Refleja la voluntad de integrarse con otras culturas.	Cushner (1986)
(x <sub>3</sub> ) <b>Inteligencia cultural</b>	Implica la capacidad de funcionar eficazmente a través de las culturas nacionales, étnicas y organizacionales; así como de resolver problemas para diversos entornos culturales.	Livermore (2010)
(x <sub>4</sub> ) <b>Individualismo - Colectivismo</b>	Es el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros".	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010).
	Colectivismo en grupo: el grado en que las personas expresan (y deben expresar) orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.	House et al. (2004)
	Se refiere a la medida en que las personas planifican sus acciones con referencia a los beneficios individuales frente a los del grupo.	Trompenaars (2012)
(x <sub>5</sub> ) <b>Indulgencia</b>	Tendencia a permitir una gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Su polo opuesto, la moderación, refleja la convicción de que dicha gratificación debe ser frenada y regulada por estrictas normas sociales.	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010).
	<i>Neutral – afectivo: en las culturas neutrales, la emoción debe mantenerse bajo control, y mantener una apariencia de autocontrol es importante, mientras que en las culturas afectivas, es natural expresar las emociones.</i>	Trompenaars (2012)
(x <sub>6</sub> ) <b>Distancia de poder</b>	El grado en que los miembros de un colectivo esperan (y deberían esperar) que el poder se distribuya por igual.	House et al. (2004)
	Se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual.	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010).
	Logro – adscripción: esta dimensión trata sobre cómo se determina el estado y el poder en la sociedad.	Hampden-Turner & Trompenaars (2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores.

Figura 1.11. Modelo gráfico del marco teórico



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

## **1.8. Modelo y diseño metodológico**

Dentro de toda investigación científica, es de vital importancia el desarrollo del método por el que será abordado. Asimismo, dentro de cada método de investigación existen visiones o enfoques epistemológicos que influyen en la manera de ver y entender el fenómeno de estudio por parte del investigador. De acuerdo con Flores (2004), dichos enfoques plasman la visión que el investigador tiene sobre cómo se construye y estudia la realidad. De acuerdo a Manterola y Otzen (2013) lo primero que hay que considerar para desarrollar investigación es evitar el hecho de saltarse etapas e improvisar para evitar correr el riesgo de plantear metodologías inadecuadas, formulación de resultados incompletos y difíciles de interpretar y conclusiones erróneas. En esta sección se describirá la forma en la cual se condujo la presente investigación. A continuación se describe la metodología que se utilizó, tanto el tipo y diseño de investigación, así como los métodos de recolección de datos con la elaboración de la encuesta y la selección de la muestra. Finalmente, se describe el método estadístico elegido para el análisis de resultados.

### *1.8.1. Tipo y diseño de la investigación*

El diseño del presente proyecto de investigación recoge todos los procedimientos, métodos y técnicas mediante los cuales los individuos fueron seleccionados, recopila la información y analiza los resultados (Gil, 2010). En este sentido, la presente investigación tiene el propósito de determinar los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México. Por lo tanto, busca generar un análisis exploratorio, descriptivo y transversal ya que busca explorar un fenómeno relativamente poco estudiado, describir de manera general el comportamiento de las variables estudiadas y transversal al ser una medición en un solo momento y tiempo de lo que ocurre (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por lo que el método mixto secuencial,

compuesto y definido como un diseño a medida que recopila, analiza e interpreta datos cualitativamente y cuantitativamente (Creswell, 2014), resulta el más adecuado para cumplir con los objetivos que se han venido planteando.

### *Tipo de investigación*

El enfoque de la presente investigación es mixto secuencial. El método mixto secuencial, compuesto y definido como un diseño a medida que recopila, analiza e interpreta datos cualitativamente y cuantitativamente (Creswell, 2014). En los diseños secuenciales, los datos recolectados y analizados en una fase del estudio, ya sea cualitativa o cuantitativa, se utilizan para informar a la otra fase, cualitativa o cuantitativa (Onwuegbuzie y Johnson, 2008 citado en Hernández et al., 2014). La siguiente tabla muestra los elementos del diseño del método mixto secuencial.

Tabla 1.5. Elementos del diseño del método mixto secuencial.

<b>Tiempos</b>	<b>Prioridad o peso</b>	<b>Mezcla</b>	<b>Teorización</b>
Secuencial: primero el método cualitativo	Cualitativo	Conectar un método con el otro	Explícita

Fuente: : Elaboración propia con material adaptado de Creswell (2009, citado en Hernández et al., 2014).

El enfoque mixto secuencial. Tiene como propósito determinar los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México. De acuerdo a Chen (2006, citado en Hernández et al., 2014), este enfoque puede aplicarse a evaluaciones guiadas por teoría. En el caso de la presente investigación, se utiliza la estrategia contextual “revestida”. En esta estrategia se utiliza una aproximación cualitativa para recolectar información del contexto con el fin de facilitar la interpretación de datos cuantitativos o “reconciliar” descubrimientos.

Para ello se aplicaron dos fases de estudio. En la primera fase cualitativa se utilizó la técnica de entrevistas a profundidad a través de una muestra por conveniencia de directivos españoles del sector financiero de Madrid, España a fin de identificar, conocer, indagar sobre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México. Dicha aproximación sirvió para contrastar con la teoría y así, proceder a la segunda fase cuantitativa del estudio que consistió en la elaboración de un instrumento cuantitativo a partir de los hallazgos de la fase uno, el cual fue aplicado a directivos españoles de empresas españolas establecidas en México. Lo que terminaría por brindar datos más acertados, al eliminar el facto de error que tienen ambos métodos al ser utilizados de manera individual y permitir la confirmación de los resultados al facilitar el estudio del fenómeno desde dos métodos complementarios.

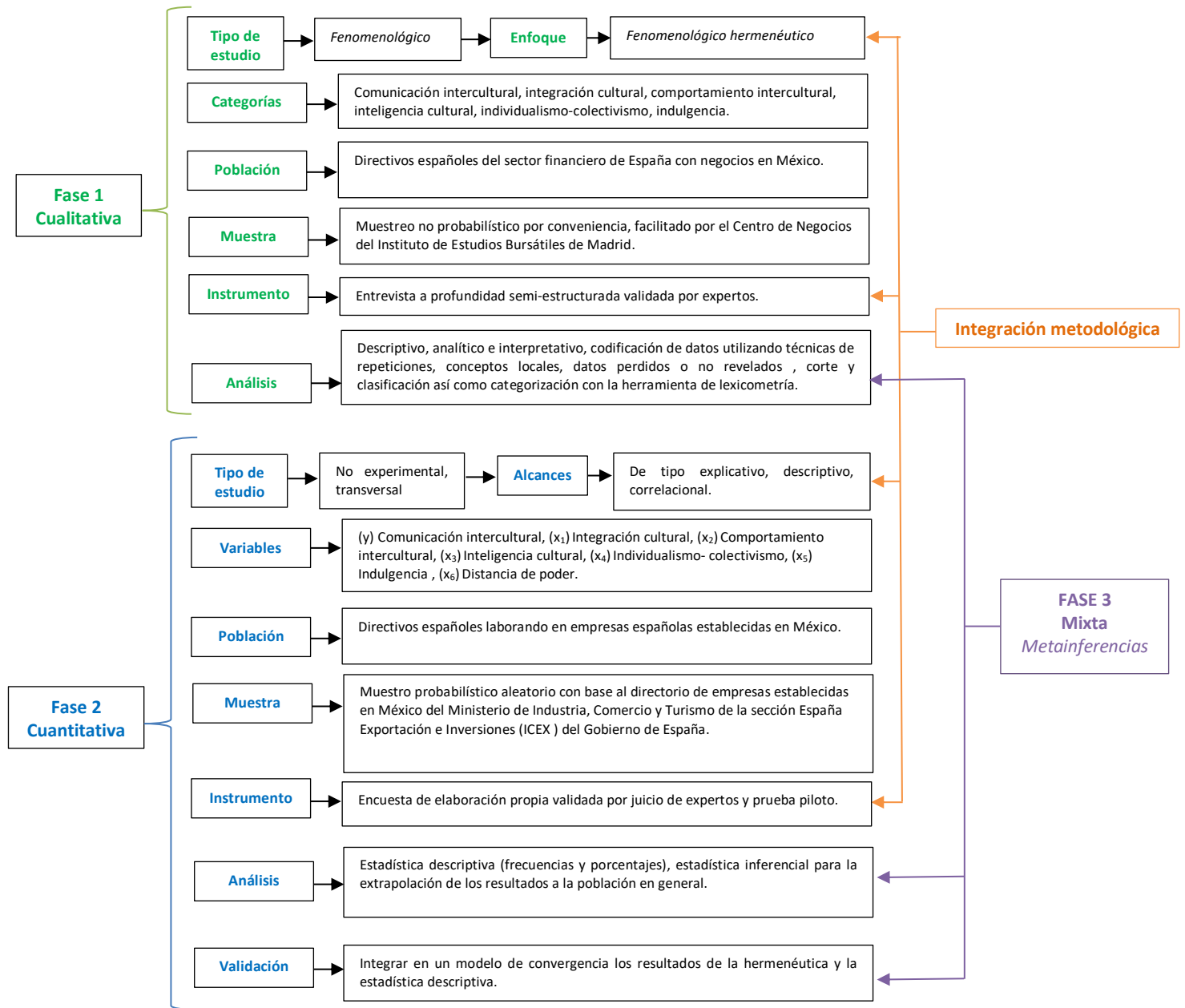
### *Diseño de la Investigación*

El diseño de la presente investigación es exploratorio secuencial. Este diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra fase donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Asimismo, se utiliza la modalidad derivativa para la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos (Hernández et al., 2014). Morse (2010 citado en Hernández et al., 2014) señala que otra finalidad adicional a la modalidad derivativa es determinar la distribución de un fenómeno dentro de una población seleccionada. Asimismo, diseño exploratorio secuencial es utilizado cuando el investigador necesita desarrollar un instrumento estandarizado porque las herramientas existentes son inadecuadas o no se puede disponer de ellas. En los siguientes dos apartados se presentan las dos fases que conforman el presente estudio exploratorio secuencial.



### 1.8.1.1. Modelo gráfico del diseño mixto exploratorio secuencial.

Figura 1.12. Modelo gráfico del diseño mixto exploratorio secuencial.



Fuente: : Elaboración propia con material adaptado de Creswell (2009, citado en Hernández et al., 2014) y Pereira(2011).

### *Técnicas de investigación documental*

Con respecto a las técnicas de investigación documental (Rojas ,2011), se utilizaron:

- Técnicas de lectura diagonal y *PQRST* (prever, preguntar, leer, repasar y probar. *Del inglés preview, question, read, state y test*).
- Tomas exploratorias de testimonios, entrevistas exploratorias, visitas, vistas previas de documentos.
- Aparato crítico, subrayado, notas al margen de texto, notas de sesión.
- Consulta a fuentes alternativas como lecturas complementarias.
- Mapas mentales, conceptuales, cuadros sinópticos.
- Fichas bibliográficas, de trabajo, reseñas, resúmenes, controles de lectura

Una vez reunidos los elementos documentales necesarios, se utilizaron las técnicas de campo (Rojas, 2011):

- Primera fase cualitativa: Entrevista semi estructurada
- Segunda fase cuantitativa: Encuesta

#### *1.8.2. Primera fase: Comprobación Cualitativa*

### *Método y enfoque*

El método utilizado en la presente investigación es el fenomenológico con el enfoque de fenomenología hermenéutica:

- Fenomenológico debido a que se busca explorar, identificar y comprender las experiencias de directivos españoles con respecto al fenómeno de la diversidad cultural y su percepción

en cómo consideran que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en los negocios de España con México.

-Hermenéutico debido a que la necesidad de explorar, describir y comprender las experiencias de los directivos españoles con respecto a al fenómeno de la interculturalidad en los negocios internacionales y reconocer los rasgos comunes de tales experiencias; así como descubrir categorías y revelar los significados ocultos en el lenguaje.

### *Diseño del instrumento*

Para la selección del instrumento se optó por la técnica de campo en su modalidad de entrevista a profundidad , la cual se define como una técnica de obtención de información, a través de una conversación profesional con una o más personas para un estudio de investigación analítica o para contribuir a diagnósticos o tratamientos sociales (Ruiz, 2009). El diseño de la entrevista involucró preguntas semi estructuradas y abiertas y transmiten un diseño emergente y palabras de investigación extraídas del lenguaje de la investigación cualitativa, esto significa que el plan inicial de investigación no puede prescribirse de forma estricta (Creswell, 2014). Este instrumento es útil debido a que los directivos españoles no pueden ser observados directamente, mas pueden proporcionar información histórica.

### *Muestreo*

La primera fase del presente estudio utilizó la muestreo de tipo no probabilístico o dirigido, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. Asimismo, se utiliza la muestra de expertos buscando generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios (Hernández et al., 2014). En la modalidad de indagación de la muestra expertos, la importancia no yace en el tamaño de la muestra, sino en la riqueza de los datos provistos por los participantes, y las habilidades de observación y análisis del investigador (Martínez-Salgado, 2012). Los participantes de la presente investigación fueron 4 expertos directivos españoles del sector financiero de Madrid, España a fin de identificar, conocer,

indagar sobre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.

### *Análisis de resultados*

Un análisis cualitativo de contenido se define como un análisis metodológicamente controlado de textos al interior de sus contextos de comunicación, siguiendo reglas analíticas de contenido y modelos paso a paso, sin cuantificación de por medio (Mayring, 2000 citado en Cáceres, 2008). De acuerdo a Bardin (citado por Piñuel-Raigada, 2002), el análisis de contenido se convierte en una empresa de desocultación o revelación de la *expresión*, donde ante todo interesa indagar sobre lo escondido, lo latente, lo no aparente, lo potencial, lo inédito (lo no dicho) de todo mensaje. Escalante (2009) menciona que las diferentes estrategias de reducción pueden significar desplazamientos entre la automatización, como el software Nvivo, y procedimientos manuales o artesanales. Asimismo, resalta que el resultado es producir gráficos (no dirigidos) de clusters o conglomerados que sintetizen las categorías y permitan la interpretación del corpus que se esté analizando. Después de la recolección de datos cualitativos e identificar temas y categorías, el resultado final de la primera fase cualitativa fue tomar esta interpretación de datos como base para diseño del instrumento cuantitativo que contienen conceptos o variables paralelas a las categorías cualitativas (Creswell et al., 2008 citado en Hernández et al., 2014).

#### *1.8.3. Segunda fase: Comprobación Cuantitativa*

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de las asociaciones o correlación entre variables, la generalización y objetivización de los resultados a través de una muestra para hacer inferencias en una población (Cadena-Iñiguez et al., 2017). En la investigación cuantitativa, se puede ver una teoría como una predicción científica o explicación de lo que el investigador espera encontrar a través de diferentes aproximaciones y formas de análisis dependiendo del nivel de medición del instrumento (Creswell, 2014). Cada etapa precede a

la siguiente y no podemos eludir pasos (Hernández et al., 2014).

### *Método*

Los diseños utilizados en la segunda fase cuantitativa citado en Hernández et al. (2014) se describen como:

- No experimental, ya que las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (Hernández et al., 2014).
- Por otro lado, la temporalidad del diseño es de tipo transeccional o transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2014).

Los alcances del diseño no experimental y transversal de la presente investigación mixta secuencial citados en Hernández et al. (2014) son:

- De tipo exploratorio, ya que es comienza a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación.
- De tipo descriptivo, ya que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.
- De tipo correlacionales-causales, ya que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado por medio del instrumento elaborado en la presente investigación.

### *Población y muestra*

El muestreo utilizado fue el muestreo probabilístico aleatorio simple (Hernández et al., 2014) con base al directorio de empresas establecidas en México del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX ) del Gobierno de España.

### *Diseño del instrumento*

#### *Prueba piloto*

De acuerdo a Creswell (2014) el diseño de una encuesta proporciona una descripción cuantitativa o numérica de las tendencias, actitudes u opiniones de una población al estudiar una muestra de esa población. A partir de los resultados de la muestra, el investigador generaliza o hace inferencias a la población, pero antes de esto fue necesario diseñar y validar el instrumento. Para el presente estudio se desarrolló una encuesta, con niveles de medición nominal, ordinal y de intervalo. A partir de los hallazgos de la primera fase cualitativa aplicada a directivos españoles laborando en empresas españolas establecidas en México que concentraba variables de comunicación intercultural, comportamiento intercultural, integración cultural, inteligencia cultural, individualismo-colectivismo e indulgencia. Asimismo, se incluyó la variable distancia de poder formulada a partir de los hallazgos de la fase uno en la que se identificaron que por su naturaleza pudieran ser medidos y cuantificados.

#### *Confiabilidad y validez del instrumento*

La consistencia interna se estimó por el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Se consideraron valores altos aquellos  $\geq 0.70$ , adecuados  $\geq 0.60$  y bajos  $< 0.60$ . (Miaja et al., 2016). El cálculo de la validez constó de tres pasos (Hernández et al., 2014):

1. Validez de contenido: Juicio de expertos.
2. Validez de criterio: Correlación de cada ítem con su criterio o variable.
3. Validez de constructo: KMO y Esfericidad de Barlett y análisis factorial utilizando el método de componentes principales.

#### *1.8.4. Tercera fase: Enfoque mixto, Integración analítica (metainferencias).*

Una vez que se obtienen los resultados de los análisis cuantitativos, cualitativos y mixtos, se desarrollaron las inferencias, comentarios y conclusiones en la discusión. De los tres tipos de inferencias se utilizó las cualitativas y las mixtas, denominadas metainferencias (Hernández et al., 2014).

## 1.9. Matriz de congruencia

Tabla 1.6. Matriz de congruencia

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Marco teórico
La literatura describe que la falta de identificación de los elementos específicos de diversidad cultural que causan malos entendidos en la comunicación intercultural en los negocios de México y España influye en la pérdida de oportunidades de negocios.	<p><b>Pregunta cualitativa</b> P1 ¿Cuál es la percepción de los directivos españoles sobre los elementos de diversidad cultural en la comunicación intercultural en sus negocios en México?</p> <p><b>Pregunta cuantitativa</b> P2 ¿Cuáles son los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México?</p>	-Determinar los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.	<p><u><b>1. Fase cualitativa</b></u></p> <p><b>Objetivo fenomenológico:</b> -Conocer las experiencias de los directivos españoles acerca de los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural en sus negocios con México.</p> <p><b>Objetivo hermenéutico:</b> -Clasificar y evaluar el léxico de cada categoría cualitativa de los datos obtenidos en la entrevista a profundidad. -Categorizar las conexiones léxicas de cada categoría cualitativa de los datos obtenidos en la entrevista a profundidad.</p> <p><u><b>2. Fase cuantitativa</b></u></p> <p><b>Objetivo descriptivo:</b> -Describir los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.</p> <p><b>Objetivo correlacional:</b> -Identificar el grado de relación que existe entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México. -Identificar los elementos de diversidad cultural determinantes que influyen positivamente o negativamente en la comunicación intercultural en sus negocios con México.</p> <p><b>Objetivo explicativo:</b> -Explicar la interacción y diferenciación entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México. -Establecer la causalidad entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.</p> <p><u><b>3. Fase mixta</b></u> -Integrar en un modelo de convergencia los resultados de la hermenéutica y la estadística descriptiva. -Contrastación de los datos obtenidos con el aporte de estudios previos en el campo de investigación.</p>	<p><b>Comunicación intercultural en los negocios.</b> Chaney y Martin (2014) Hall (1959) Hofstede, G. (2001) Hampden-Turner, C; Trompenaars, F. (2012)</p> <p><b>Comprentencias interculturales en los negocios</b> Cushner (1986) Hampden-Turner, C; Trompenaars, F. (2012) Livermore, D. (2010) Ross, H. (2014)</p> <p><b>Gestión de las relaciones en los negocios internacionales</b> Hampden-Turner &amp; Trompenaars (2012) Hofstede, G., Hofstede, G. J., &amp; Minkov, M. (2010). House et al. (2004) Trompenaars (2012 ) Sheth y Parvatiyar, (2002)</p>



Hipótesis	Variables	Método	Tipo de estudio	Técnica de análisis
<b>Hipótesis general</b> Los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México son: integración cultural, comportamiento intercultural, inteligencia cultural, individualismo – colectivismo, indulgencia y distancia de poder que se agregó al terminar el estudio cualitativo.	<b>Variables independientes</b> x <sub>1</sub> Integración cultural x <sub>2</sub> Comportamiento intercultural x <sub>3</sub> Inteligencia cultural x <sub>4</sub> Individualismo-colectivismo x <sub>5</sub> Indulgencia x <sub>6</sub> Distancia de poder	Mixto Exploratorio secuencial  <b>Cualitativa</b> -Objetivo: Obtener de la entrevista a profundidad los ítems para la creación de un cuestionario cuantitativo.  -Población: Directivos españoles del sector financiero de España con negocios en México.  -Muestreo no probabilístico por conveniencia, facilitado por el Centro de Negocios del Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid.	<b>Cualitativo</b> Fenomenológico  <b>Enfoque</b> Fenomenológico hermenéutico  <b>Cuantitativo</b> No experimental Transversal	<b>Cualitativa</b> -Entrevista a profundidad por medio de cuestionario semi-estructurado.  <b>Cuantitativo</b> -Encuesta online
<b>Hipótesis específicas/operativas</b> H <sub>1</sub> La integración cultural es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.  H <sub>2</sub> El comportamiento intercultural es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.  H <sub>3</sub> La inteligencia cultural es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.  H <sub>4</sub> El individualismo - colectivismo es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.  H <sub>5</sub> La indulgencia es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.  H <sub>6</sub> La distancia de poder es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.	<b>Variable dependiente</b> y Comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México	<b>Cuantitativo</b> -Objetivo: Comprobación de la hipótesis.  -Población: Directivos españoles laborando en empresas españolas establecidas en México.  -Muestro probabilístico aleatorio con base al directorio de empresas establecidas en México del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX ) del Gobierno de España.	<b>Alcances</b> Descriptivo Correlacional Explicativo	

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN LOS NEGOCIOS**

### **2.1 Aspectos culturales en la comunicación internacional**

De acuerdo a Hall (2004 citado en Cordero, 2018), la cultura no es una práctica ni la descripción de hábitos o costumbres de la sociedades, sino la suma de las interrelaciones encontradas en las prácticas sociales. Individual y colectivamente, la cultura posee significados y valores que explican las concepciones del mundo, formas de sentir y actuar. Y estas a su vez, conforman el lenguaje y se instalan dentro de las instituciones sociales concretas (Karam, 2009). En este sentido, Williams (1962 citado en Karam, 2009) distingue a la cultura como un hábito mental individual, un estado de desarrollo intelectual de toda una sociedad, conjunto de las artes así como una forma de vida de un grupo o de un pueblo en su conjunto. Baumann (2001 citado en García, 2013) señala que, por un lado, la cultura se puede conceptualizar como esencialista debido a que se entiende que es algo que uno posee y de la que uno es miembro, y no algo que uno crea y moldea a través de la constante actividad renovadora. Por otro lado, señala que la cultura puede ser procesual debido a que toda posesión de cultura es una creación de cultura.

En este sentido, debido a la complejidad de los tejidos sociales, la cultura nunca es estática sino dinámica. Estas relaciones sociales dinámicas conforman la interculturalidad. Hernández (2007) menciona que el prefijo “inter” es un espacio del encuentro, espacio de comunicación, de la interacción y la reunión de culturas. Malik y Ballesteros (2015) definen lo intercultural como el intercambio, interacción e interdependencia entre las culturas, que a su vez, conlleva colaboración, construcción conjunta del conocimiento, comunicación, negociación, entre otros elementos. Asimismo, mencionas que el término intercultural incluye una amplia gama de interacciones que ocurren dentro de una “cultura”, así como entre “culturas”.

En virtud de lo anterior, es importante resaltar el rol de la comunicación en la cultura. Cadenas (2014) señala que la comunicación es el resultado de la coordinación de sistemas psíquicos y clausurados operativamente. El contexto cultural de los emisores y receptores del mensaje será el que aporte el significado y constituya la intención del mismo. En este sentido, la comunicación es una práctica social que toma como punto de referencia a otras sociedades, e incluso a ella misma. Por su parte, Williams (1962 citado en Karam, 2009) señala que dentro del proceso de la comunicación, para hacer llegar los resultados de nuestras ideas a otros, dependemos de ciertas reglas o convenciones a través de las cuales podemos establecer el este contacto.

Cordero (2018) menciona que un aspecto importante sobre el carácter cultural de la comunicación es que ésta no se limita al intercambio de mensajes verbales sino también en mensajes no verbales incluidos en las experiencias que rodean, permean y definen el intercambio entre los individuos. En virtud de lo anterior, García (2013) resalta tres componentes de la comunicación a considerar en los procesos de interculturalidad. El primero es la relación entre la comunicación y la cultura, el segundo es la relación entre la comunicación y las interacciones y el tercero es marcar la diferencia entre términos como interculturalidad y multiculturalidad. Asimismo, García (2013) describe algunas implicaciones a considerar para comprender los componentes anteriormente mencionados:

- 1) La convivencia exige el reconocimiento de los derechos civiles, políticos y sociales, y a la vez requiere de un esfuerzo por comprender al otro y por tomar lo mejor de él.
- 2) La multiculturalidad sólo contempla la coexistencia (y no necesariamente en situación de convivencia) de culturas distintas, mientras que la interculturalidad implica el diálogo entre éstas
- 3) Hablar de interculturalidad implica abordar la relación entre el yo y el otro (o entre el nosotros y el ellos).

4) Lo anterior requiere, de forma inevitable, entender la relación entre identidad y alteridad como una relación indisoluble, de absoluta interdependencia.

La comprensión de los anteriores aspectos incrementa la posibilidad de mejorar los procesos de comunicación intercultural. El resultado de integrar este conocimiento facilita que tanto el emisor como el receptor de los mensajes verbales y no verbales se entiendan mejor, por ende, que ambas partes comprendan las ideas que originalmente pretendían compartir.

## **2.2 Comunicación intercultural en los negocios**

El entorno empresarial del siglo XXI se está expandiendo y está atrayendo cada vez más el interés de los países desarrollados y en desarrollo del mundo. A medida que los países del mundo se vuelven cada vez más interdependientes e interconectados debido al mercado global y las diversas necesidades de los consumidores, es de vital importancia que los países participantes y sus organizaciones comprendan y aprecien las diferencias culturales entre sí para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad en los negocios internacionales.

De acuerdo a Chaney y Martin (2014), Edward T. Hall utilizó por primera vez el término comunicación intercultural en 1959, siendo uno de los primeros investigadores en diferenciar las culturas en función de cómo se envían y reciben las comunicaciones. Asimismo, definió la comunicación intercultural como la comunicación entre personas de diferentes culturas. La comunicación intercultural en los negocios es un término relativamente nuevo en el mundo empresarial y se define como la comunicación dentro y entre empresas que involucra a personas de más de una cultura. Al comunicarse en un contexto cultural desconocido, los individuos no tienen conocimiento del comportamiento y patrones de comunicación de los

demás. Al desconocer la otra cultura, los individuos interpretan los patrones y comportamiento en la comunicación con sus propias normas culturales. Esta situación causa conflictos de comunicación entre individuos que tienen diferentes culturas (Selçuk, 2005 citado en Yeke y Semerciöz, 2016).

Washington, Okoro y Thomas (2012) mencionan que el fracaso de algunas empresas comerciales internacionales se debe a tres factores importantes: falta de habilidades y competencias interculturales, incapacidad para comunicarse de manera efectiva a nivel global y falta de práctica de etiqueta aceptable en las negociaciones comerciales. Por lo tanto, las empresas de diferentes países deben apreciar la importancia de comprender las culturas y los valores de sus contrapartes, así como desarrollar la sensibilidad de la comunicación intercultural y el decoro. Los acontecimientos y desarrollos recientes han reposicionado la etiqueta y la comunicación intercultural como temas fundamentales que requieren un análisis crítico a la luz del creciente número de países que participan en transacciones comerciales globales, varias alianzas internacionales estratégicas y empresas conjuntas multinacionales.

A medida que las organizaciones de naciones desarrolladas y en desarrollo luchan por establecer su identidad ética, su etiqueta comercial y participar en la comunicación intercultural, el entorno empresarial se vuelve desafiante y complejo como resultado de diferentes estándares, expectativas y patrones lingüísticos. La etiqueta comercial internacional, según la definición de Chaney y Martin (2014), se refiere a los modales y al comportamiento que se considera un comportamiento aceptable en situaciones sociales y de negocios internacionales. En el entorno social, el comportamiento social adecuado incluye diferencias culturales al hacer presentaciones, intercambiar tarjetas de visita, reconocer la posición y el estado, comunicarse de manera intercultural, prácticas gastronómicas, etiquetar las propinas, dar regalos y viajar. En situaciones de negocios internacionales, la forma en que las firmas competentes y competitivas son a nivel nacional e internacional y la forma en que

se comunican con sus partes interesadas determinarán el éxito de una empresa a nivel internacional. Además, como explican los autores, la construcción de relaciones comerciales globales depende de la capacidad innata de aprender sobre otras culturas y de la capacitación adecuada para ayudar a una persona a adaptarse una vez que se encuentre en otra cultura. Además, se refiere a las costumbres y regulaciones que tratan con cortesías diplomáticas esperadas en negociaciones oficiales con personas en varias culturas.

Chaney y Martin (2014) explican que, al interactuar con colegas o contrapartes de otras culturas en un contexto comercial o de mercadeo, es importante conocer sus costumbres para asegurarse de que no se transmita el significado deseado a fin de evitar ofenderlos involuntariamente. A medida que el mercado de hoy se vuelve cada vez más global, los negocios modernos ahora exigen que las personas viajen a países extranjeros, se comuniquen eficazmente con clientes, colegas y clientes extranjeros en un esfuerzo por aprovechar las oportunidades de un entorno de mercado culturalmente diverso. Chaney y Martin (2014), señalan que muchas empresas están empezando a tener una mentalidad global comprando, produciendo, importando o exportando sus productos.

Como resultado, abordar la complejidad total de la comunicación intercultural ha ganado una importancia sustancial en el ámbito empresarial internacional. Específicamente, la etiqueta comercial internacional (las reglas de comportamiento esperadas para la comunicación intercultural) se ha vuelto cada vez más compleja. De hecho, Bovee y Thill (citados por Chaney y Martin, 2014) argumentan que aprender las habilidades de etiqueta adecuada a nivel internacional es uno de los elementos más importantes para el éxito y el crecimiento empresarial. Los autores señalan que algunas reglas de comportamiento son formales y específicamente articuladas, mientras que otras son informales y aprendidas a lo largo del tiempo, lo que influye en el comportamiento general de la mayoría de las personas en una sociedad la mayor parte del tiempo.

A medida que las empresas comienzan a apreciar y respetar las diferencias culturales, desarrollan una mejor comprensión de por qué las personas actúan de cierta manera y les brindan una mejor comprensión de cómo deben actuar al realizar negocios. De manera similar, O'Rourke (citado por Chaney y Martin, 2014) señala que los factores más comunes que contribuyen al fracaso en las asignaciones de negocios internacionales son la incapacidad de comprender y adaptarse a formas de pensar y actuar extranjeras en contraposición a la incompetencia técnica o profesional. Conforme crece la participación en el mercado global, se les pide a los empleados que hagan más. Bovee y Thill (citados por Chaney y Martin, 2014) sostienen que los supervisores enfrentan el desafío de reconocer que los comportamientos esperados de los diversos empleados, los equipos multinacionales enfrentan el desafío de trabajar juntos y que las empresas tienen el reto de negociar pacíficamente con socios comerciales internacionales.

Por su parte, Carte y Fox (2008) sostienen que el desafío en los negocios internacionales es anticipar y comprender las diferencias culturales en la etiqueta de los negocios internacionales y poder adaptarse en consecuencia es la base de cualquier éxito. A pesar de que un negocio internacional exitoso cubre en gran medida la forma en que se comportan como agentes comerciales en una cultura extranjera, se han asignado pocos esfuerzos para comprender la etiqueta de los negocios globales y su papel en las relaciones comerciales internacionales. Los autores sostienen que los clientes, los accionistas y los medios de comunicación pierden la fe y el interés en las empresas que proyectan una imagen inconsistente; por lo tanto, se esfuerzan continuamente por presentarse al mundo exterior como una entidad unida con un único conjunto de creencias. Sin embargo, esto se vuelve cada vez más difícil, ya que cuanto más grande se vuelve una empresa, más internacional se desarrolla cuando cruza las fronteras nacionales en busca de crecimiento.

## **CAPÍTULO III: COMPETENCIAS INTERCULTURALES EN LOS NEGOCIOS.**

### **3.1 Comportamiento intercultural**

Es imposible concebir que una sola disciplina pueda administrar la naturaleza humana y los estudios de relaciones interpersonales. En su libro, *Mirror for Man: The Relation of Anthropology to Modern Life*, Clyde Kluckhohn (1949) enumera los diferentes territorios que han sido cultivados por las ciencias sociales:

- (1) Sociología: la relación de los seres humanos
- (2) Psicología: comportamiento humano bajo condiciones controladas
- (3) Psicología social: comportamiento humano en condiciones reales de vida
- (4) Historia: eventos únicos y sus conexiones a través del tiempo
- (5) Economía: comportamiento de subsistencia, sus formas y procesos
- (6) Ciencia política: comportamiento de control, sus formas y procesos
- (7) Antropología: similitudes y diferencias anatómicas y culturales básicas

Estudiar el comportamiento humano, no es una ciencia exacta. Kluckhohn (1949, Sección 10, para. 2) comparte cómo Edwin Embree ha respondido sustancialmente la objeción más habitual a los estudios sobre la naturaleza humana:

No se puede cambiar la naturaleza humana. Bueno, no hemos cambiado la naturaleza del universo físico, pero al entenderlo, lo hemos convertido en innumerables formas de nuestro servicio y nuestra conveniencia. No dejamos de lado la fuerza de la gravedad cuando aprendimos a volar. No cambiamos el clima, pero con la calefacción central nos ponemos cómodos a través de los inviernos más fríos y con los dispositivos de refrigeración por aire, comenzamos a tener la misma comodidad en los veranos más calurosos. [...] Entonces, con la naturaleza humana no se trata de "cambiar"



los impulsos e instintos fundamentales; es simplemente una cuestión de comprender estas fuerzas y convertirlas en canales más constructivos y sanos que las luchas y frustraciones que componen gran parte de la vida, incluso en medio de nuestra abundancia material.

Kluckhohn (1949) describe la antropología de la "cultura" como la forma de vida total de un pueblo, el legado social que el individuo adquiere de su grupo. O la cultura puede considerarse como la parte del entorno que es la creación del hombre. La cultura se aprende a través de la percepción. Estas percepciones son absorbidas de nuestro entorno de diversos estímulos. Por un lado, existe el entorno natural, tales como los árboles, montañas, ríos, etcétera. Por otro lado, existen las personas que habitan este entorno natural, cada una con sus propio comportamiento y patrones de pensamiento. La naturaleza no posee atributos culturales, sin embargo, cuando los individuos intervienen en la modificación del medio ambiente, la percepción de la naturaleza como elemento cultural sería posible. En virtud de los estímulos específicos que se encuentren en el entorno de un individuo se podría explicar su sistema de creencias.

### *3.1.1. Cultura nacional*

Por su parte, el Proyecto GLOBE define la cultura como "motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos significativos compartidos que resultan de las experiencias comunes de los miembros de los colectivos y que se transmiten a través de las generaciones" (House et al., 2004, p.15). La construcción colectiva de la cultura es creada por un grupo de individuos que comparten conocimiento, las actitudes y los valores mutuos así como el respeto y apego a la perpetuación de los mismos. Por lo tanto, la cultura se transmite de generación en generación por miembros de cada cultura tales como padres, maestros, ancianos respetados y líderes religiosos, y está mediada a través de una variedad de fuentes, incluidos los medios de comunicación, las historias que los padres cuentan a sus

hijos y las diversas experiencias que uno tiene en un instituciones culturales y escuelas dadas (Cushner, 1999).

Hofstede, Hofstede y Pedersen (2002) afirman que la cultura nacional es el nombre que damos a aquello que distingue a la gente de un país y su profundo desarrollo desde que nacen los individuos. Existen numerosas variables que constituyen la personalidad de los individuos, incluso antes de considerar generalizar y asociar su personalidad con su cultura nacional. Los autores reflexionan sobre las diferentes variables que influyen en la personalidad de los individuos, lo que crea diversidad fisiológica incluso dentro de la misma cultura nacional (Hofstede et al., 2002, Introducción, para. 3) :

¿Importa si un niño es femenino o masculino? ¿Qué pasa con la clase social?  
¿Los niños acompañan a sus madres todo el día? ¿La familia duerme en una habitación o incluso en una cama? ¿Enseñan los adultos a sus hijos a usar diferentes comportamientos hacia los ancianos, los jóvenes, los hombres, las mujeres? ¿Levantarse y pelear o sentarse y hablar? ¿Para expresar su opinión o para salvar la cara de los demás? ¿Para usar faldas, pantalones cortos, velos, gorras? ¿O son todas estas cosas las suyas para decidir, y si es así, a partir de qué edad?

### *3.1.2. Patrones ocultos de la cultura*

Elementos culturales tales como nacionalidad, etnia, estatus socioeconómico, religión entre otros influyen en el comportamiento y patrones de pensamiento de los individuos. No existen dos individuos que perciban su entorno de la misma manera porque no existen dos individuos que reciban exactamente los mismos estímulos o compartan los mismos receptores sensoriales físicos. Esto es debido a que solo sabemos lo que hemos percibido personalmente y no podemos saber con certeza lo que alguien más ha percibido. Esto ocasiona que la

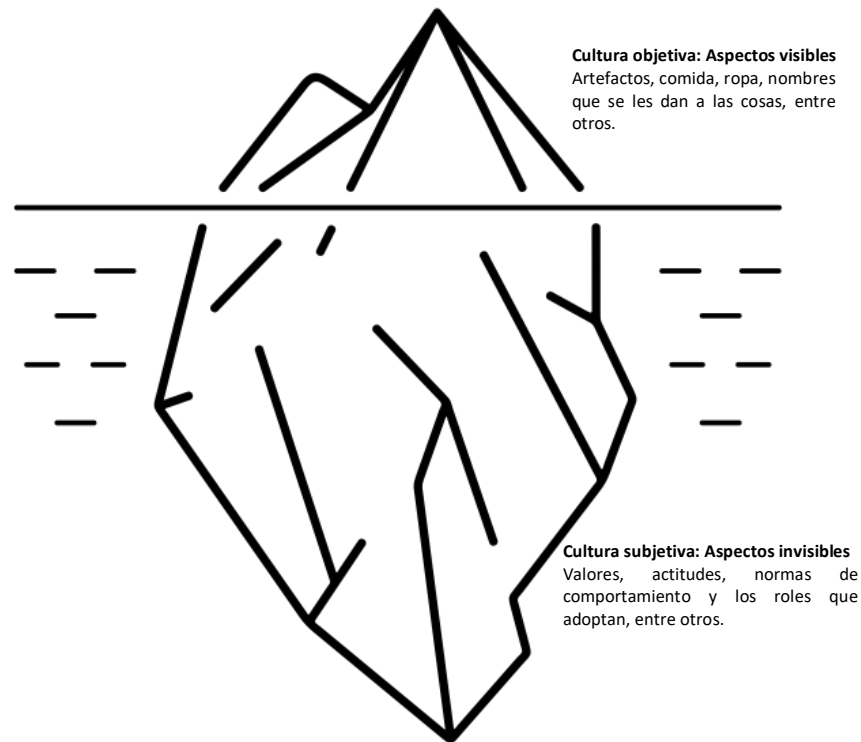
comunicación intercultural que involucra diferentes culturas se vuelva particularmente difícil. (Singer, 1998 citado en Chaney y Martin, 2014).

Otra de las dificultades encontradas en la interacción intercultural es que los individuos tienen poco conocimiento de sí mismos. La cultura posee elementos como patrones ocultos recurrentes de comportamiento y pensamiento (Cushner y Trifonovitch, 1989). En este sentido, la dimensión más crítica de la cultura se refiere a los supuestos que a menudo no se expresan o se ocultan. Triandis (1972 citado en Cushner, 1999) resalta las diferencias entre cultura objetiva y subjetiva.

Por un lado, la cultura objetiva se refiere a los elementos visibles y tangibles de una cultura tales como los artefactos que las personas hacen, la comida que comen, la ropa que usan e incluso los nombres que se les dan a las cosas. Por otro lado, la cultura subjetiva se refiere a los elementos invisibles, menos tangibles de un grupo de personas tales como los valores, actitudes, normas de comportamiento y los roles que adoptan. Se cree que la mayoría de los problemas que experimentan las personas en la comunicación intercultural ocurren al nivel de la cultura subjetiva, ya que, generalmente, ocurren en la mente de las personas.

Para Hampden-Turner y Trompenaars (2012), la esencia de la cultura no es lo que es visible en la superficie, así como solo vemos parte de un iceberg. Su esencia es la forma en que los grupos de personas comprenden e interpretan el mundo, pero para una mayor exploración es importante mencionar que los individuos no necesariamente están asociados con un grupo de personas. Al igual que un iceberg, la parte más significativa (y potencialmente peligrosa) de la cultura es la parte invisible o subjetiva que opera continuamente en el nivel inconsciente para dar forma a nuestras percepciones y nuestras respuestas a esas percepciones. Es este aspecto de la cultura que conduce a la mayoría de los malentendidos interculturales (Cushner, 1999).

Figura 2.1. Elementos culturales objetivos y subjetivos.



Fuente: Material adaptado de Triandis (1972 citado en Cushner, 1999) y Panasovskyi.

### 3.1.3. Estereotipos

Según Hofstede (2010), en la primera mitad del siglo XX, los antropólogos sociales estadounidenses vieron una estrecha relación entre las culturas y las personalidades de los individuos en ellas. Pero la relación entre personalidad y cultura no es absoluta, es estadística y no justifica el uso de los puntajes de la cultura nacional como estereotipos para individuos de estas naciones, ya que los puntajes de la cultura nacional no se refieren a individuos, sino a las sociedades nacionales (Hofstede, 2010).

Nuestros sistemas de creencias no son solamente las percepciones absorbidas de nuestro entorno, sino también de nuestras experiencias previas. Emitir juicios es humano. Los

individuos juzgan desde su propio sistema de creencias, no solamente al comportamiento de los demás, sino también el propio. Es común juzgarse a uno mismo por no haber sido capaz de resolver un problema, haber logrado un objetivo, entre otros. Sin embargo, como respuesta natural para reducir el estrés que causa un fracaso, se busca culpar a la situación y no a sí mismo. Por otro lado, si el error es ocasionado por otra persona, en lugar de culpar a la situación o el contexto, se tiende a poner etiquetas a los individuos. Por ejemplo, en el caso de que alguien más no haya sido capaz de resolver un problema, se le etiqueta de tonto. Que alguien más no haya podido lograr un objetivo se le etiqueta como flojo.

Estas etiquetas de rasgo a menudo se convierten en estereotipos negativos de un grupo. Los estereotipos, una respuesta cognitiva natural en los humanos, dan como resultado la formación de categorías para las personas. Debido a la tendencia categorizar en positivo y negativo, la mayoría de los estereotipos terminan colocando etiquetas negativas en grupos de personas, y en el peor de los casos, se le atribuyen estas etiquetas a toda una cultura, sin tomar en cuenta los rasgos personales de cada individuo (Cushner y Trifonovitch, 1989).

#### *3.1.4. Contacto intergrupar*

En la actualidad, las dinámicas sociales son cada vez más complejas y dinámicas debido a los procesos de globalización van acompañados de resistencias locales. En este punto, los expertos ven potencial en el contacto intergrupar para mejorar las relaciones intergrupales (Pettigrew y Tropp, 2011). Asimismo, los autores mencionan que William Graham Sumner, sociólogo de la Universidad de Yale y un ministro episcopal, explica que el contacto entre grupos casi inevitablemente conduce al conflicto.

En 1954, Gordon W. Allport presentó la declaración más influyente de los efectos de contacto intergrupar, *The Nature of Prejudice*. Allport estableció la agenda de la investigación psicológica social presentando su "hipótesis de contacto intergrupar". Pettigrew y Tropp (2011) destacan la propuesta de Allport respecto al prejuicio en su "hipótesis de contacto

intergrupala". En ella el autor menciona que el prejuicio (a menos que esté profundamente arraigado en la estructura del personaje del individuo) puede reducirse por igual contacto de estado entre la mayoría y los grupos minoritarios en la búsqueda de objetivos comunes. El efecto se mejora mucho si este contacto es acompañado por apoyos institucionales (es decir, por ley, costumbre o atmósfera local) siempre y cuando sea de interés común entre miembros de los dos grupos y para la humanidad.

Nunes, Felix y Prates (2017) mencionan que de la misma forma que la teoría del contacto intergrupala ha sido un soporte teórico para numerosas investigaciones sobre relaciones interpersonales positivas establecidas entre individuos de diferentes grupos étnicos y raciales, también puede funcionar como base teórica para estudios que involucran a otros grupos, como las relaciones interpersonales en los negocios internacionales.

#### *3.1.5. Socialización y etnocentrismo*

Las relaciones interpersonales de calidad se desarrollan más fácilmente entre las personas que pertenecen al mismo grupo, de manera similar en relación con la edad, la raza y el género (Nunes et al., 2017). En este sentido, los malos entendidos o malas interpretaciones son menores al compartir una forma de pensar similar. El proceso por el cual todos llegamos a creer que hay una forma "correcta" de pensar, nos explicamos y actuamos, en otras palabras, cómo aprendemos nuestra cultura, se llama socialización (Cushner, 1999).

Dentro del proceso de socialización, para que un miembro de una cultura sea exitoso debe de apegarse al pasado y futuro que su cultura espera de él. Por un lado, viendo hacia el futuro se espera que un individuo llegue a una posición o rol determinado en la sociedad y, por otro lado, se espera determinar qué comportamientos, actitudes, valores y creencias (cultura subjetiva) son importantes para continuar (Cushner y Trifonovitch, 1989). Dentro del proceso socialización, existe la posibilidad de que los individuos tengan la creencia de que solamente existe la propia concepción que ellos mismos tienen acerca de lo "correcto". Estas creencias

dan como resultado la presencia del etnocentrismo, la tendencia de las personas a juzgar a los demás desde la perspectiva de su propia cultura, creyendo que la suya es la única forma "correcta" de percibir el mundo (Cushner, 1999).

Si bien el etnocentrismo fomenta la unión de un grupo de individuos, éste puede convertirse en un obstáculo para interactuar y trabajar con otros. El éxito en las relaciones interpersonales interculturales recae en desarrollar una perspectiva etnorelativa, es decir, la capacidad de comprender que existen otras formas igualmente válidas de ver el mundo. De este modo, sería posible ayudar a las personas a aprender cómo aceptar de forma natural su propio etnocentrismo y el de los demás (Cushner y Trifonovitch, 1989).

#### *3.1.6. Comportamiento intercultural exitoso*

El comportamiento intercultural puede entenderse como la percepción del comportamiento de uno hacia los demás (Cushner, 1986). De acuerdo a Mahon y Cushner (2014), el comportamiento de un individuo integrado a otra cultura ajena a la suya se ve reflejado en las acciones o en comportamientos esperados. Por ejemplo, un individuo reflejaría comportamiento intercultural al disfrutar de tener personas de diferentes culturas en su hogar de manera regular, escuchar música de otros países de manera regular, decorar su hogar o habitación con objetos de diferentes países, considerar vivir en una cultura diferente en el futuro, cuando suceda algo de interés periodístico, buscar a alguien de esa parte del mundo para discutir el tema, tener al menos un buen amigo con el que interactúa semanalmente, cuya familia habla un idioma diferente al mío, entre otros.

No obstante, estos comportamientos o acciones esperadas deben ser juzgadas en relación a su contexto. Lo que puede ser bien visto en una cultura, podría no ser apropiada en otra. Si en ocasiones es difícil explicar el comportamiento de uno mismo, la explicación del comportamiento del otro lo es aún más. No analizar el contexto cultural en el que uno se

encuentra acarrea potenciales malinterpretaciones de nuestras buenas intenciones. De la misma forma, al no tener conocimiento del contexto cultural en el cual nos rodeamos, nosotros mismos podemos ser los que nos sintamos vulnerados con las buenas intenciones de los demás. La comunicación intercultural efectiva ocurre cuando ambas partes de una interacción suspenden el juicio, buscan comprender las razones detrás de las acciones de otro y luego pueden explicar el comportamiento de otro de acuerdo con su intención (Cushner y Trifonovitch, 1989).

No tenemos que cambiar la naturaleza humana ni forzar una cultura estandarizada, sino que las competencias para comprender las diferentes culturas se pueden desarrollar a través de la apreciación y el respeto de aquellos que no nos son familiares. Para Hampden-Turner y Trompenaars (2012) enfatizan que nunca podremos estar completamente informados y que se producirán malentendidos culturales, pero desarrollar una conciencia cultural nos preparará para comprender los estados mentales, los nuestros y los de las personas con las que nos encontramos. La internacionalización de los negocios requiere desarrollar una conciencia cultural, porque un tamaño no se ajusta a todos.

### **3.2 Integración cultural**

#### *3.2.1. Interculturalidad y multiculturalidad*

El espacio que puede ser compartido por una o más culturales, no necesariamente involucra que interactúen entre ellas. Malik y Ballesteros (2015) resaltan que lo intercultural se diferencia del término multicultural, ya que este último no implica interacción, sino una yuxtaposición de grupos diversos, que conviven en espacios cercanos (incluso en el mismo espacio), sin que exista una relación de reciprocidad o de cooperación mutua. Todos los grupos humanos y sociedades son multiculturales (o pluriculturales) por naturaleza, sin embargo, lo intercultural no siempre caracteriza las relaciones en estos contextos.



Además de la coexistencia de diversas culturas en una misma sociedad o Estado, la interculturalidad también involucra encuentros momentáneos. La noción de comunicación intercultural va más allá de la cultura geográfica. Esta involucra la interacción con lo diferente, con lo que objetiva y, sobre todo, subjetivamente, se percibe como distinto (García, 2013). Los encuentros interculturales pueden suceder donde una cultura no sea desconocida para la otra, sin importar que estén fuera de su entorno natural. En este sentido, se le pone el énfasis al encuentro, la interacción y la relación de quienes se reúnen (Hernández, 2007).

### *3.2.2. Choque cultural*

García (2013), menciona que las relaciones interculturales pueden darse en tres formas. La primera es que, en el momento que dos culturas entran en contacto, una de ellas tiende a hacer desaparecer a la otra, estableciendo relaciones de dominación y no reconocimiento. En segundo lugar, cuando se encuentran dos o más culturas, se parte del reconocimiento de la o las otras culturas, estableciéndose una relación de diálogo y respeto que devienen a un reajuste que haga la interacción exitosa. Por último, que a pesar de que existan relaciones de reconocimiento y diálogo entre las culturas involucradas en el encuentro, no suceda una modificación o reajuste.

Adaptarse a lo desconocido no es igual en cada individuo. La modificación o ajuste del propio comportamiento al de otra cultura se dificulta cuando existe un choque cultural. El concepto de choque cultural, elaborado por el antropólogo Kalvero Oberg en 1960, se refiere a reacciones problemáticas que se pueden dar cuando alguien está durante un corto o prolongado tiempo en un contexto cultural desconocido (Rehaag, 2006). Es importante recordar que la cultura engloba desde un complejo sistema de creencias hasta la rutina del diaria de un individuo en un contexto determinado. El choque cultural genera una serie de emociones ante una situación desconocida. Un choque cultural puede ir desde mudarse a un nuevo país, hasta cambiarse a un nuevo trabajo en la misma ciudad. Las distintas reacciones que un individuo pueda experimentar ante una situación de incertidumbre son muy variadas.

Ahora, si esto sucede dentro de su propia cultura, será aún mayor si la cantidad de factores desconocidos aumenta. Por ejemplo, una delegación de empresarios mexicanos viajando a China podrían estar más preocupados por detalles como el uso del inodoro tan fuera de lo común para ellos, el tipo de comida, el tener que comunicarse por medio de un intérprete que en el negocio en sí.

Oberg ( 1960 ) resalta que sin importar las buenas intenciones del individuo inmerso en una nueva cultura, la sensación de incertidumbre ante lo desconocido hace que primero rechacen el ambiente “extraño” que los hace sentir frustrados para después culpar al país entero por su incomodidad: "las formas del país anfitrión son malas porque me hacen sentir mal". Así mismo, Oberg ( 1960 ) menciona que algunos de los síntomas del choque cultural incluyen el lavado excesivo de las manos, preocupación excesiva por el agua potable, la comida, sentimiento de impotencia, ataques de ira por retrasos y otras frustraciones menores, miedo excesivo a ser engañado, robado o herido. Estos síntomas pueden ser pasados por alto y no ser considerados como catalizadores de malos entendidos en la comunicación intercultural en una reunión de negocios o en muchos otros escenarios.

### *3.2.3. Proceso de integración*

Los seres humanos, sin importar nacionalidad, viven cambios a lo largo de su vida. Cada transición viene acompañada de una serie de emociones y experiencias que definen el proceso de integración de los individuos a la nueva etapa que se esté por vivir. Estas transiciones pueden ser pequeñas pérdidas tales como perder el estilo de vida que se llevaba antes de ser padres, pasar de la vida laboral a la vida de jubilado, o como es el caso de la presente investigación, perder la comodidad de lo conocido de la propia cultura al interactuar con una cultura distinta. La investigación de Lysgaard (1955 citado en Thomas y Peterson, 2018) acerca del proceso de integración de expatriados menciona que el ciclo de ajuste al entorno extranjero sigue un patrón en forma de U. Este estudio divide el proceso de

integración o ajuste en cuatro etapas. En la primera etapa nombrada “luna de miel”, todo es nuevo, emocionante e interesante. Se asemeja a la experiencia de un turista disfrutando nuevos paisajes. En la segunda etapa nombrada “choque cultural”, el individuo se frustra y confunde porque el medio ambiente no proporciona señales familiares. En la tercera etapa nombrada “ajuste”, el individuo comienza a comprender las diferencias culturales, las formas de hacer las cosas y comienza a adaptarse al ritmo de la vida diaria en el país extranjero. Finalmente, en la cuarta etapa nombrada “dominio”, el individuo puede ser capaz de funcionar en la nueva cultura casi tan bien como en casa.

Cushner y Trifonovitch (1989) enfatizan que en la etapa de choque cultural fase más crítica del proceso de integración, ya que en ésta se expresa la frustración de los individuos ante su nuevo entorno. La frustración generada por una orientación y un espacio diferentes, el valor de las personas hacia el trabajo y la educación, el uso diferente del lenguaje verbal y no verbal, el grado en que las personas se sienten en control de la vida, entre otras, acarrear tensiones en las relaciones interpersonales. En este punto, pueden surgir actitudes etnocéntricas donde el individuo pueda comenzar a criticar a la otra cultura por su incapacidad para hacer las cosas como éste cree que debería hacerse.

#### *3.2.4. Integración cultural exitosa*

Muy pocas personas pueden tener experiencias interculturales exitosas sin involucrarse en una interacción extensa con otros y desarrollar buenas relaciones interpersonales con ellos. En términos generales, las definiciones de una integración intercultural exitosa incluyen elementos tales como buenas relaciones con los demás y la capacidad de mostrar respeto hacia otros (Cushner y Brislin, 1996). El individuo que mantiene una perspectiva multicultural se esfuerza continuamente por encontrar un terreno común entre las personas (Cushner, 1999). La integración cultural refleja la voluntad de integrarse con otras culturas (Cushner, 1986). De acuerdo a Mahon y Cushner (2014), individuo exitosamente integrado a

otra cultura ajena a la suya se ve reflejado en elementos que demuestran poseer conciencia de la cultura extranjera. Por ejemplo, disfrutar viendo cómo las personas de otras culturas hacen cosas diferentes, como comer, hablar, bailar o cocinar; tener gusto por estudiar sobre personas de otras culturas, creer que es benéfico hablar un segundo idioma, entre otros.

El ecosistema de los negocios internacionales es innegablemente diverso. Para lograr la integración cultural en el entorno empresarial y otros contextos sociales es necesario tener una perspectiva etnorelativa, es decir, una perspectiva donde las culturas involucradas hagan ajustes a su propia cultura subjetiva y ajusten su forma de trabajar e interactuar de acuerdo a ello (Cushner y Trifonovitch, 1989).

### **3.3 Inteligencia cultural**

#### *3.3.1. Parcialidad inconsciente*

Es fácil creer que la globalización eventualmente creará una cultura común en todo el mundo, pero este fenómeno no significa que las diferencias culturales estén desapareciendo o disminuyendo. Por el contrario, a medida que crece el negocio internacional, se manifiestan nuevos desafíos y oportunidades (House et al., 2004). Cushner y Brislin (1996) enfatizan que las personas generalmente tienen dificultades cuando se desenvuelven en nuevas culturas. Una de las principales dificultades es que, abruptamente, las personas se percatan de que los comportamientos y actitudes que les resultaron necesarios para lograr objetivos en su propia cultura, ya no les son útiles.

Cada proceso comunicativo se encuentra guiado por los conocimientos sociales previos de cada individuo (esquemas sociales). Las creencias y estados mentales del emisor del mensaje, juegan un papel fundamental en la regulación de su propia conducta. Asimismo, el receptor del mensaje debe activar los esquemas sociales acerca del emisor y de su comportamiento. Ahora bien, es posible tanto “falsificar” el comportamiento y asumir un “esquema social” que

no es el que realmente nos corresponde, como es igualmente posible “confundirse” y atribuir erróneamente a los demás una identidad social (activar un esquema social inadecuado) que no es el que se ajusta a la realidad de otro individuo (Piñuel-Raigada, 2002).

La cultura es profunda en cada ser humano, nuestra forma de observar acciones y objetos inconscientemente influyen en nuestra manera de percibir a los demás. Los prejuicios pueden influir en nuestra toma de decisiones y elecciones; dominando nuestra vida cotidiana y quizás dañando nuestra perspectiva profesional. Howard Ross (2014) declara que nuestras reacciones predeterminadas de lo que sucede a nuestro alrededor están arraigadas profundamente en nuestra psique. En su libro, *Everyday Bias*, Howard Ross (2014) muestra cómo Brett Pelham, un director ejecutivo asociado de posgrado y postgrado en la American Psychological Association, describe su enfoque de parcialidad inconsciente. El autor menciona que prácticamente todo sesgo es un sesgo inconsciente. Hemos aprendido a confiar en que las mujeres sean cuidadoras y los hombres sean poderosos, por ejemplo, de la misma manera en que los cachorros de Pavlov confiaban en las campanas para predecir la llegada de la carne. Vivimos de forma habitual siendo parciales, sin evaluar todo de nuevo cada vez que lo experimentamos.

De acuerdo a Pikhart (2014), existe un nuevo paradigma que establece que los entrenadores y consultores interculturales a menudo exageran las diferencias culturales y se inclinan hacia los estereotipos. Este mismo paradigma sugiere que debería de existir la posibilidad de que el encuentro social esté basada en la apertura y la curiosidad donde se de prioridad al entendimiento mutuo. Lo que este paradigma no considera, es que al hablar de entendimiento mutuo, se da por sentado de que tanto como el emisor como el receptor del mensaje tienen el mismo modelo de pensamiento y mismos valores, los cuales son concebidos por la cultura. En los negocios internacionales, cuando los profesionales que se comunican en un entorno cultural desconocido no conocen el comportamiento de comunicación de los demás, dan sentido a la actitud y el comportamiento de los demás de

acuerdo con sus normas culturales. Esta situación causa conflictos de comunicación entre individuos que tienen culturas diferentes (Yeke y Semerciöz, 2016).

Hampden-Turner y Trompenaars (2012) dicen que los profesionales interculturalistas que buscan desarrollar la competencia cultural sienten la necesidad de ir más allá de la defensa de su propio modelo. No hay nada de malo en tener nuestra propia manera de percibir el mundo, pero los problemas surgen cuando los profesionales internacionales temen ir más allá de lo que les resulta familiar, lo que da la incertidumbre de si sus decisiones son apropiadas para la otra cultura o no; o si podrán adaptar el modelo de otra cultura. La inteligencia cultural (abreviado CQ por su comparación con el acrónimo de IQ de coeficiente intelectual) es uno de los enfoques que facilita a los profesionales interculturales a construir una comprensión cultural y resistencia para adaptarse a las necesidades interculturales.

### *3.3.2. La inteligencia y las emociones*

De acuerdo a Berk (2009), no existe una definición de la inteligencia aceptada por todos. Menciona que algunos teóricos han propuesto que la inteligencia representa una capacidad intelectual de índole global o general o habilidades o destrezas independientes. Rigo y Donolo (2013) definen a la inteligencia como una capacidad individual cuya manifestación se da en diferentes tipos de situaciones y problemas, para cuya resolución se ponen en juego habilidades lógicas y abstractas.

La teoría de inteligencias múltiples de Howard Gardner (2001 citado en Rigo y Donolo, 2013) plantea tres grupos de perfiles intelectuales: académico, artístico y emocional. Define el concepto de inteligencia como un potencial biopsicológico para procesar información, la cual puede ser activada dentro de un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura. De acuerdo a esta definición, la importancia de cada inteligencia en la teoría de Gardner radica en la utilidad que éstas adquieren en determinados

ambientes culturales y sociales. Por lo que el perfil intelectual de cada individuo cambia en situaciones particulares.

La teoría de la inteligencia triárquica de Robert Sternberg (1985 citado en Rigo y Donolo, 2013) es basada en el procesamiento de información y postula tres tipos de inteligencias que las denomina como creativa, práctica y analítica. Esta teoría propone que la capacidad o inteligencia del ser humano se extiende más allá del razonamiento analítico, y en donde la creatividad y el conocimiento tácito se consideran recursos cognitivos igualmente válidos en el contexto de las experiencias actuales.

No obstante, Manrique (2015) menciona que lo que se discrimina y cuantifica en pruebas de inteligencia, como medir el cociente intelectual (IQ), poco tiene que ver con la capacidad de manejarse en el mundo y el pensamiento. En este sentido, menciona que las emociones se presentan como un fenómeno individual, transparente, intenso e inmediato. Por lo tanto, las emociones no tienen una base aprendida, histórica, cultural, de clase o económica. En virtud de lo anterior, el concepto de inteligencia emocional busca explicar la resolución de problemas más allá de un puntaje de cociente intelectual.

Fragoso-Luzuriaga (2015) resalta que el modelo de Daniel Goleman concibe la inteligencia emocional (IE) como la habilidad de auto-motivarse y persistir sobre las decepciones, controlar el impulso para demorar la gratificación, regular el humor, evitar trastornos que disminuyan las capacidades cognitivas, mostrar empatía, y generar esperanza. Por otro lado, Bar-On (1997 citado en Sánchez-Teruel y Robles-Bello (2018) define la inteligencia emocional como un “conjunto de rasgos emocionales y rasgos de personalidad que interactúan de forma constante en el sujeto para asegurar su adaptación al medio”. Fragoso-Luzuriaga (2015) resalta que el Modelo de Bar-On que la inteligencia emocional determina cuán efectivamente los individuos se entienden a sí mismos, comprenden a otros, expresan sus emociones y afrontan las demandas de la vida cotidiana.

La inteligencia emocional se ha desarrollado tanto en el área de educación, como en salud, en el de bienestar y felicidad, en el ámbito empresarial y en el campo científico en general (Sánchez-Teruel y Robles-Bello, 2018). No obstante, a pesar de su relevancia socioeconómica, la inteligencia académica no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos o las oportunidades que acarrea la vida (Goleman, 2002 citado en Fragoso-Luzuriaga (2015).

En el ámbito de los negocios, un ejecutivo puede poseer un gran conocimiento en su giro. Sin embargo, el no contar con las competencias de autorregulación de sus propias emociones, difícilmente logrará comprenderá las de los demás. Esto acarrea numerosos conflictos interpersonales que nada tienen que ver con el negocio. Un ejecutivo con alta inteligencia emocional puede comprender sus propias emociones y posee las herramientas para ser objetivo y no dejarse llevar por ellas. En consecuencia, debido a que se comprende sus propias emociones, es capaz de comprender el comportamiento de los demás.

### *3.3.3. Concepciones de la inteligencia cultural*

Existe una variable que podría alterar la eficiencia del ejecutivo con alta inteligencia emocional, el contexto cultural. David Livermore (2010) menciona que los líderes con una alta inteligencia emocional son más efectivos, sin embargo, esto no es un indicador confiable de que esta efectividad se mantenga si el líder se encontrara fuera de su propio contexto cultural. A pesar de que cada individuo es único y diferente, al compartir la misma cultura nacional, los individuos ya tienen registrados patrones de comportamiento habituales de sus connacionales. La forma en la que reaccionan ante la impuntualidad, a los tonos de voz en una reunión de negocios, al espacio personal, entre otros. Estos factores varían en cada cultura. En un mundo global y de negocios en donde el ejecutivo tiene que tratar con personas de diferentes nacionalidades, el ejecutivo tiene que utilizar su sensibilidad para interactuar con diferentes culturas y personalidades diferentes a las de su propia ciudad y país. La inteligencia cultural comienza donde la inteligencia emocional se deja de funcionar.



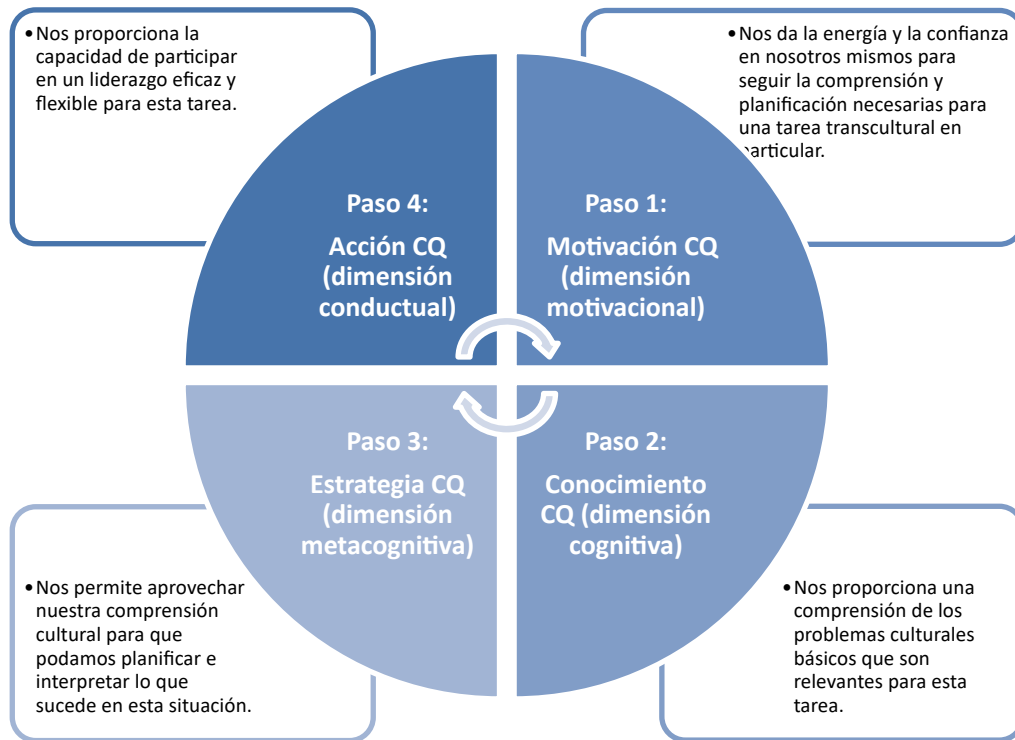
El concepto de inteligencia cultural es relativamente reciente. Los pioneros Earley y Ang (2003) definen la inteligencia cultural como la capacidad de una persona para adaptarse efectivamente a nuevos contextos culturales. Mencionan que los tres principales componentes de la inteligencia cultural son las habilidades y capacidades cognitiva, motivacional y conductual.

Earley y Ang (2003) utilizan las conceptualizaciones modernas de inteligencia de Cantor y Kihlstrom, H. Gardner, Mayer y Salovey y Sternberg para sugerir tres dimensiones centrales de la inteligencia. La primera es la dirección, entendida como saber lo que se debe hacer. La segunda es la adaptación, entendida como personalizar, personalizar, implementar y monitorear una estrategia para una tarea dada. Finalmente, el criticar, entendido como criticar el propio enfoque. Al utilizar el concepto de inteligencia múltiple desarrollado por Gardner, la inteligencia cultural explica por qué algunas personas pueden adaptarse con éxito en diferentes contextos culturales donde algunas personas encuentran dificultades para adaptarse (Ang et al, 2007; Scholl, 2009 citados en Putranto, Gustomo y Ghazali, 2015).

Por su parte, Soldatova y Geer (2013) resaltan que la inteligencia cultural abarca tres niveles. El primero es el universal, entendido por el conocimiento sobre el mundo. El segundo es el cultural, entendido como el conocimiento sobre otra cultura o culturas. Por último, el real, entendido como el conocimiento y capacidad para tratar dentro de diferentes entornos culturales, dentro de lo concreto (circunstancias "aquí y ahora").

Dentro del ambiente empresarial, Livermore (2010) define la inteligencia cultural como capacidad de funcionar eficazmente a través de culturas nacionales, étnicas y organizacionales. En su libro "Leading with Cultural Intelligence", describe un ciclo de cuatro pasos de inteligencia cultural que los profesionales interculturales pueden recorrer cada vez que los individuos experimenten una nueva situación intercultural:

Figura 2.2. El ciclo de cuatro pasos de la inteligencia cultural.



Fuente: Elaboración propia con material adaptado de Livermore (2010).

Cada cultura tiene sus tipos de conflictos y resoluciones (Kluckhohn, 1949). Cada cultura se distingue de los demás por las soluciones específicas que elige a ciertos problemas que se revelan como dilemas (Hampden-Turner y Trompenaars, 2012). Los desacuerdos son inevitables, pero tener una comprensión de las diferencias culturales permitirá que los profesionales de negocios estén preparados para la diversidad internacional y sean conscientes de su propia cultura y de cómo los demás perciben que son diferentes.

Con un nivel alto de inteligencia cultural, uno combina el tiempo histórico, el espacio social y el camino de la vida individual. Estas son las tres coordenadas principales, según Asmolov (2007 citado en Soldatova y Geer, 2013), de los paradigmas histórico-culturales de la personalidad.

#### *3.3.4. Inteligencia cultural como mecanismo de afrontamiento*

Tal y como lo señalan Livermore y Van Dyne (2015), se requiere integrar el monitoreo de las propias acciones y las de los demás a la estrategia de interacción entre diferentes culturas. Si bien las personas pueden no tener conocimiento de lo que está sucediendo entre dos personas de diferentes culturas, son conscientes, en el nivel emocional, de que las cosas pueden no estar bien (Cushner, 1999). En los contextos interculturales, cuando los individuos perciben que sus valores culturales son transgredidos provoca una fuerte reacción emocional.

Es importante resaltar que detrás de cada decisión hay una emoción. En el caso de los negocios internacionales, es muy probable que los ejecutivos con baja inteligencia cultural experimenten emociones incómodas que provoquen juicios erróneos sobre la situación intercultural que derive en pérdidas económicas u oportunidades de negocio. Esta respuesta de incomodidad ante esta demanda ambiental puede ser mejor entendida como estrés.

Lazarus y Folkman (1984) describen tres concepciones del estrés desde la perspectiva de su proceso biológico, psicológico y su estado dinámico. El uso biológico del estrés es el de "contraataque", donde el cuerpo vivo se dedica a esfuerzos de adaptación cruciales para el mantenimiento o la restauración del equilibrio. Al hacer esfuerzos adaptativos, entra el proceso psicológico denominado "afrontamiento", en el que una persona lucha por controlar el estrés psicológico. Por último, cuando uno ve el estrés como un estado dinámico, combinando los procesos biológicos y psicológicos, la atención se dirige hacia la relación continua entre el organismo y el ambiente, y la interacción y la retroalimentación.

Dentro del contexto social, los sociólogos Marx, Weber y Durkheim escribieron extensamente sobre "alienación". Dentro de las respuestas ambientales al estrés, Durkheim (1893 citado en Lazarus y Folkman, 1984) vio la alienación como una condición de anomia que surge cuando

las personas experimentan la falta o pérdida de normas aceptables para guiar sus esfuerzos para lograr los objetivos socialmente prescritos. Por su parte, Seeman (1959, 1971 citado en Lazarus y Folkman, 1984) considera como las cinco variantes del concepto de alienación la impotencia, falta de sentido, ausencia de normas, aislamiento y autoextrañamiento. Al encontrarse en estado de alienación, pueden producirse mecanismos de afrontamiento insatisfactorios. En el ecosistema empresarial, tal respuesta debe ser evitada para que se produzcan encuentros productivos.

Ortiz-Tallo (2013) explica que la razón por la que los individuos no cuentan con recursos de afrontamiento satisfactorios se debe a que éstos no fueron adquiridos en los procesos educativo o porque nunca antes se habían enfrentado a situaciones parecidas a las que les causaron la respuesta de estrés. La educación etnocentrista, por ejemplo, propicia la costumbre de tener una visión mono cultural del mundo. Esto podría favorecer la aparición de estrés ante situaciones diversamente culturales donde el individuo se encuentre en la posición de no comprender lo que sucede con el comportamiento del individuo de otra cultura. Ante esta situación, el individuo jamás se preparó ante tal situación porque no era concebible ni conocido en su realidad. Como consecuencia de la falta de preparación, los mecanismos de afrontamiento serán insatisfactorios. Esto potencialmente causará no solamente estrés psicológico, sino también somatización física de la emoción experimentada.

Existen diversos métodos para controlar el estrés ante situaciones desconocidas. Moore y Grandin (2016), especialistas en el espectro autista, recomiendan ampliamente jugar repetidamente situaciones de "qué pasaría si" que podrían poner nervioso a un individuo autista expuesto a un cambio de rutina. A esta dinámica las autoras lo denominan "juego de roles". Resaltan que es primordial desglosar cada paso y ser muy específico con los posibles escenarios que se podrían suscitar en la nueva experiencia. Se puede comenzar con explicar detalladamente el contenido teórico a manera informativa. Sin embargo, lo verdaderamente valioso será conducir una experiencia vivencial. Por ejemplo, al enseñar a conducir a un adolescente autista, es necesario explicar el reglamento de tránsito. Si bien todos los

individuos que buscan obtener su licencia de conducir deben conocer el reglamento, para los adolescentes con autismo será indispensable repasar vivencialmente posibles escenarios inesperados debido al estrés, ansiedad y falta de conciencia social que experimentan al cambiar su rutina. Una simulación o juegos de roles crea una atmósfera de seguridad para adolescente autista donde un profesional lo guiará por diferentes escenarios tales como la posibilidad de que un peatón se atravesara en su camino, que olviden dar la vuelta donde deberían haber virado, si un policía los detiene, entre otros.

Del mismo modo que funciona el proceso de juego de roles para los individuos con espectro autista, de igual manera funciona la capacitación para desarrollar la inteligencia cultural. Los objetivos principales de una buena capacitación intercultural son que las personas se conviertan en pensadores más complejos, aporten más información sobre diversas situaciones y, por lo tanto, sean más precisas en sus interpretaciones del comportamiento de los demás (Cushner,1999). Livermore y Van Dyne (2015) detallan las dimensiones de la inteligencia cultural categorizadas como motivación, conocimiento, estrategia y acción. Al incluir estas dimensiones en una capacitación se incluye conocimiento teórico, estudios de caso y simulaciones de un encuentro intercultural donde se experimenta algo similar al juego de roles. A pesar de que un ejecutivo haya recibido una educación etnocentrista, es posible que capacitándose en las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural logre una comunicación intercultural efectiva.

Tabla 2.1. Dimensiones y subdimensiones de la inteligencia cultural.

Dimensiones de la inteligencia cultural	Subdimensión
<b>Motivación</b>	Interés intrínseco es el grado en que una persona obtiene disfrute de situaciones culturalmente diversas.
	Interés extrínseco son los beneficios tangibles que una persona obtiene de experiencias culturalmente diversas.
	Autoeficacia es la confianza que una persona tiene sobre ser efectivo en encuentros interculturales.

<b>Conocimiento</b>	Comprensión cultural general abarca una comprensión macro de los sistemas culturales.
	Comprensión de las normas y valores culturales asociados con diferentes sociedades
<b>Estrategia</b>	Planificar. La planificación es simplemente tomarse el tiempo para prepararse para un encuentro intercultural, anticipando cómo acercarse a las personas, el tema y la situación a la luz de las diferencias culturales.
	Consciencia cultural. La consciencia está en sintonía con lo que está sucediendo en la propia mente y en las mentes de los demás durante un encuentro intercultural.
	Verificación. Verificar es comparar las experiencias reales con las expectativas previas y ajustar los modelos mentales según corresponda.
<b>Acción</b>	Actos del habla: las palabras y frases específicas utilizadas al comunicar diferentes tipos de mensajes.
	Acciones verbales: el ajuste del volumen, tono y ritmo del habla.
	Comportamientos no verbales: adaptación de gestos, proximidad y expresiones faciales según sea necesario.

Fuente: Elaboración propia con material adaptado de Livermore y Van Dyne (2015).

Cushner (1999) indica que la cultura ayuda a las personas a dar sentido a su mundo y, por lo tanto, a desarrollar patrones de comportamiento rutinarios para adaptarse a diferentes entornos. Términos como cultura organizacional, cultura de calidad, entre otros, se refieren al hecho de que la cultura no se basa simplemente en un individuo, sino también en un entorno, una comunidad, o una sociedad en su conjunto. Una vez que los individuos comienzan a comprender el por qué otras culturas se comportan como lo hacen, se produce un cambio importante en la capacidad de procesar información al entender el mundo de manera similar en el otro grupo. Esto convierte el punto de vista del mundo del otro como razonable y aceptable (Cushner y Trifonovitch, 1989).

El propósito de la capacitación intercultural para dar a las personas consciencia sobre el proceso de asignar significado a las acciones y los objetos que observan (Hampden-Turner y Trompenaars, 2012). Debido a esto, el desarrollo de la inteligencia cultural es fundamental

para adaptarse a situaciones desconocidas de una manera estratégica. De este modo, los conflictos pueden prevenirse con una estrategia bien fundamentada y no solamente con una apertura y curiosidad despreocupada. Entre más dinámicas sean las interacciones en los contextos culturalmente diversos será más sencillo adaptarse con mayor fluidez y eficiencia a situaciones poco familiares o completamente desconocidas.

Livermore (2010) llega a la conclusión de que, a menos que las personas en todo el mundo estén realmente dispuestas a cambiar la forma en que ven otras culturas en todo el mundo, no habrá posibilidades de que el comportamiento intercultural no se mantenga de manera sostenida. Los profesionales internacionales deben ir más allá de sus propios modelos culturales para pasar de pretender ser respetuoso para ser alguien que respete y valore realmente la diversidad cultural, ya que tanto la conciencia como el respeto son necesarios para desarrollar una inteligencia cultural eficiente.

## **CAPÍTULO IV: GESTIÓN DE LAS RELACIONES EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

### **4.1. Cultura nacional en los negocios**

Cavazos y Teissier (2016) mencionan que los primeros estudios interculturales en los negocios se remontan a los años 1950 a 1970, donde se intentó comprender la dimensión internacional de las empresas convertidas en multinacionales. Geert Hofstede es uno de los principales investigadores en el estudio de la diversidad cultural en el campo de los negocios. Su investigación ayuda a comprender que los malos entendidos culturales son una causa muy subestimada de problemas y para tomar conciencia de nuestras diferencias mutuas. Hofstede, Hofstede y Pedersen (2002, Introducción, para. 1)) mencionan que:

Si los ciudadanos del mundo lo disfrutamos o no, la mayoría de nosotros interactuamos con personas de otros países cada vez con más frecuencia. Nos encontramos con turistas y somos turistas. Trabajamos en organizaciones multinacionales. Golpeamos acuerdos comerciales. Realizamos la diplomacia. Aprendemos cómo las personas de todo el mundo están interconectadas a través del flujo de bienes, dinero, conocimiento, ideologías religiosas, armas, enfermedades, equipos deportivos y turistas.

En los negocios, cada contexto cultural requiere diferente comportamiento. La realidad de los negocios internacionales es que a menudo las confrontaciones con fallas y dificultades son el resultado de una falta de comprensión de los diferentes contextos culturales de los mercados. Estrategias, estructuras y actividades que podrían ser adecuadas en un contexto cultural, podrían producir efectos considerablemente diferentes o incluso hasta contraproducentes en otro (Podrug, 2011). Es fácil creer que la globalización eventualmente creará una cultura común en todo el mundo, pero como Hofstede, Hofstede y Pedersen (2002) afirmaron, la cultura nacional es profunda desde que nacen las personas. La cultura



no es algo que se pueda estandarizar, sea dinámica y se adapte constantemente a las nuevas generaciones. Muchas empresas multinacionales aplican sus propios procesos locales que han tenido éxito en su propia cultura, pero estos procesos pierden eficacia con diferentes culturas (Hampden-Turner y Trompenaars, 2012).

El desarrollo de relaciones o la formación de redes es importante para el éxito empresarial. Si bien la globalización impulsa a las organizaciones a abrir numerosas oportunidades para negocios internacionales, también crea grandes desafíos para administrar negocios dinámicos. A medida que las fronteras económicas bajan, las barreras culturales probablemente subirán y presentarán nuevos desafíos y oportunidades en los negocios. Cuando las culturas entran en contacto, pueden converger en algunos aspectos, pero es probable que su idiosincrasia se amplifique (House et al., 2004).

Al hacer negocios, Hampden-Turner & Trompenaars (2012) mencionan que la cultura de una nación se expresa en la forma en que las personas dentro de ella abordan estos dilemas. Una vez que se aprende a reconocer las diferencias y a respetar que las culturas tienen derecho a la autodeterminación, debemos considerar cómo podemos superar los problemas de malentendidos que pueden surgir fácilmente y aprovechar los beneficios comerciales de los diferentes puntos de vista al conectar esos puntos de vista y asegurar los beneficios de ambos.

#### **4.2. Dimensiones culturales en los negocios internacionales**

Hofstede (2001) nombró e interpretó las dimensiones culturales basándose en una forma de entender los problemas sociales desarrollada a partir de una extensa revisión de estudios antropológicos y psicológicos de la cultura nacional. Para desarrollar una mejor comprensión de las diferencias culturales y cómo afectan el proceso de hacer negocios, es necesario ser conscientes de que los puntajes de la cultura nacional no se centran en los individuos, sino

en los grupos de personas en general. No es posible que podamos entender completamente las culturas y las personas de diferentes nacionalidades, incluso las parejas casadas dentro de la misma cultura nunca se entenderán completamente entre sí (Hampden-Turner y Trompenaars, 2012). Al observar los comportamientos esperados en todas las culturas, algunas observaciones pueden resumirse en contrastes claros.

#### *4.2.1. Distancia de poder*

De acuerdo a Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), el índice de distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. Esta definición parte desde el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales, expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. Por su parte House et al. (2004) define la distancia de poder como el grado en que los miembros de un colectivo esperan (y deberían esperar) que el poder se distribuya por igual.

Por otro lado, Hampden-Turner & Trompenaars (2012) nombran a esta dimensión como logro versus adscripción. Esta dimensión trata sobre cómo se determina el estado y el poder en la sociedad y cómo se otorga el estatus. El término “logro” significa que un individuo es juzgado por lo que ha logrado recientemente en su historial. En una cultura de logros, la primera pregunta probablemente sea "¿Qué estudiaste?". El término “adscripción” significa que el estatus se le atribuye al nacimiento, parentesco, género o edad, pero también por sus conexiones (las personas que conoce) y su preparación educativa. En una cultura más adscriptiva, la pregunta probablemente sea: "¿dónde estudiaste?".

#### *4.2.2. Individualismo – colectivismo*

De acuerdo a Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), el índice de individualismo-colectivismo es el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas se supone que las personas cuidan de sí mismas y de su familia directa. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a "en grupos" que se ocupan de ellos a cambio de la lealtad. Por su parte, House et al. (2004) nombra a esta dimensión como colectivismo en grupo. La define como el grado en que las personas expresan (y deben expresar) orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.

Hampden-Turner & Trompenaars (2012) definen la dimensión individualismo versus comunitarismo como la medida en que las personas planifican sus acciones con referencia a los beneficios individuales frente a los del grupo. En esta dimensión que se basa en el individuo versus el grupo, se podría preguntar: ¿Las personas se consideran principalmente como individuos o principalmente como parte de un grupo? Además, ¿es más importante centrarse en las personas para que puedan contribuir a la comunidad como y si lo desean, o es más importante considerar primero a la comunidad, ya que eso es compartido por muchas personas?

#### *4.2.3. Evitación de la incertidumbre*

Para Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), el índice de evitación a la incertidumbre muestra qué tanto una sociedad se siente amenazada con situaciones que no les son familiares o poco claras. Es importante resaltar que evitación a la incertidumbre no equivale a evitación del riesgo en los negocios. Incertidumbre es para riesgo lo que la ansiedad lo es para el miedo. El miedo y el riesgo están enfocados a algo específico: un objeto en el caso del miedo, o un evento en el caso del riesgo. El riesgo frecuentemente se expresa en porcentaje de

probabilidad en el que un evento específico pueda ocurrir. Por otro lado, la ansiedad y la incertidumbre son sentimientos difusos. La ansiedad no tiene un objeto relacionado directamente y la incertidumbre no tiene porcentaje de probabilidad. Esta dimensión se encuentra en una situación donde cualquiera cosa puede pasar y no se sabe exactamente qué pueda pasar. Los individuos en las culturas orientadas a la evitación de la incertidumbre buscan tener estructura en sus empresas, instituciones, relaciones. Esto hace que los eventos sean claramente interpretables y predecibles. En cambio, las culturas con baja evitación a la incertidumbre tienen tendencia a demostrar un menor sentido de urgencia o a aceptar los riesgos desconocidos tales como cambiar de puesto e iniciar actividades para las cuales no existen reglas.

#### *4.2.4. Masculinidad versus feminidad*

El siguiente índice es el de masculinidad-feminidad. Para Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) en esta dimensión las culturas masculinas son aquellas en las que los roles de género son claramente diferenciados, el cual indicaría desigualdad de género. Y en una cultura femenina los roles son indistintos y compartidos entre hombres y mujeres. También se pueden interpretar estos indicadores con elementos representativos de cada uno, como lo es el de buscar reconocimiento en la cultura masculina o la solidaridad y cuidado del otro en la cultura femenina.

#### *4.2.5. Orientación a largo plazo*

El siguiente índice es el de orientación a largo plazo. Para Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) la orientación a largo plazo indica una sociedad donde lo más importante es la relación de negocios y el conocer a fondo con quien se esté haciendo negocios. La orientación a corto plazo lo más importante es el negocio, no la relación con quien se esté negociando. Por otro lado, Hampden-Turner & Trompenaars (2012) definen esta dimensión como específico versus

difuso, el cual es el grado de implicación en la relación comercial. Cuando toda la persona está involucrada en una relación comercial, existe un contacto real y personal, en lugar de la relación específica prescrita por un contrato. En muchos países, una relación difusa no solo es preferida, sino que también es necesaria antes de que las empresas puedan proceder.

#### *4.2.6. Indulgencia*

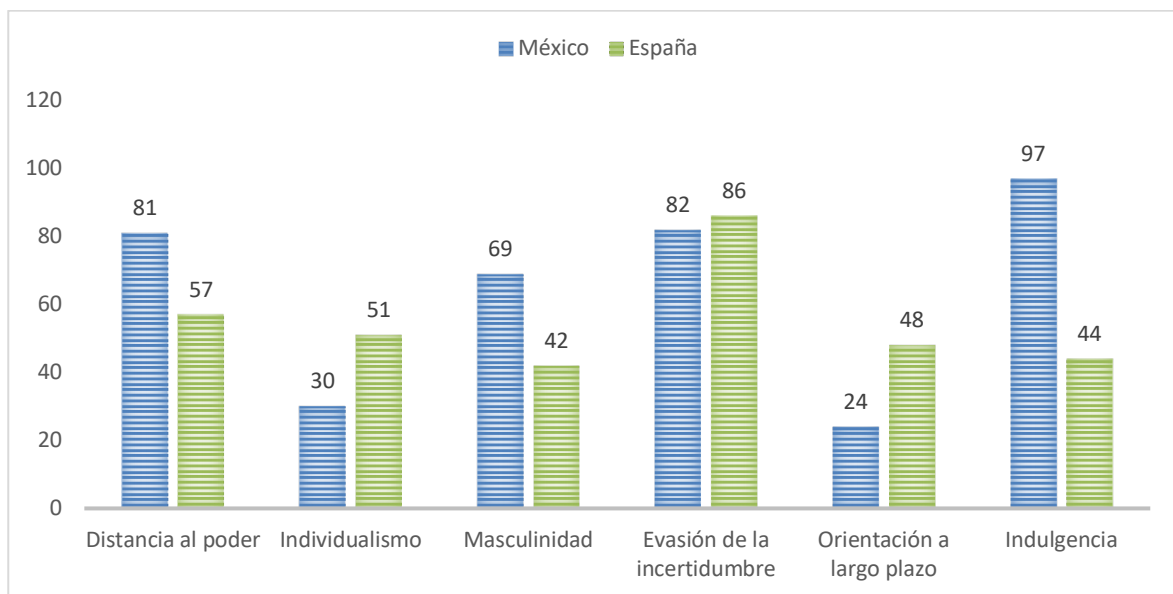
Para Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), el índice de indulgencia es la tendencia a permitir una gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Su polo opuesto, la moderación, refleja la convicción de que dicha gratificación debe ser frenada y regulada por estrictas normas sociales. El índice de indulgencia es uno de los desafíos que enfrenta la humanidad, ahora y en el pasado, es el grado en que los niños pequeños son socializados. Sin socialización no nos hacemos "humanos". Esta dimensión se define como la medida en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos, basándose en la forma en que fueron criados. Un control relativamente débil se llama "indulgencia" y un control relativamente fuerte se llama "restricción".

Por otro lado, Hampden-Turner & Trompenaars (2012) nombran esta dimensión como neutral versus afectivo. La definen como el grado en que se expresan los sentimientos. En las culturas neutrales, la emoción debe mantenerse bajo control, y mantener una apariencia de autocontrol es importante, mientras que en las culturas afectivas, es natural expresar las emociones. En esta dimensión podría preguntarse: ¿Debería la naturaleza de nuestras interacciones ser objetiva y desapegada, o expresar la emoción aceptable?

### 4.3. Dimensiones culturales de Hofstede en los negocios de México y España

Las dimensiones culturales de Hofstede son una de las herramientas más útiles para el análisis del perfil de una cultura. Si exploramos la cultura mexicana y española a través de esta herramienta podemos obtener una buena visión general de los impulsores profundos de las relaciones hispano-mexicanas. Es necesario recordar que los puntajes de la cultura nacional de ambas naciones no se centran en los individuos, sino en los grupos de personas en general.

Figura 2.3. Dimensiones culturales de Hofstede, México-España.



Fuente: Esta figura incluye material adaptado de la herramienta de comparación de países de Hofstede Insights (2017).

#### 4.3.1. Distancia de poder en los negocios de México y España

La gráfica comienza con el índice de distancia de poder. México cuenta con un puntaje de 81 en índice de Distancia de poder, lo significa que es una sociedad jerárquica. En virtud de lo anterior, en este tipo de sociedades la gente acepta un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional. La jerarquía en una organización es vista como reflejo de desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados

esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente (Hofstede Insights, 2017). Por otro lado, al interpretar los índices de ambos países, podemos apreciar que España con un puntaje de 57 en el índice de Distancia de poder, tienen una diferencia considerable. Ambos puntajes apuntan a una sociedad con un índice de Distancia de poder alto, sin embargo, el puntaje de México es 24 puntos más alto.

Al interpretar los índices de los dos países podemos apreciar que México tiene una diferencia considerable con España. Este es un buen ejemplo de cómo no se debe asumir que España y México son similares por la afinidad cultural. Esta distancia de poder sugiere que a nivel comercial que México, con un índice alto de distancia de poder, tiende a ser jerárquico, lo que significa que las decisiones son centralizadas, lo que genera burocracia y la toma de decisiones se hace más lenta. España, con menor índice de distancia de poder, sugiere menor jerarquía centralización de la toma de decisiones. La percepción del español de la elevada jerarquía podría ocasionar que se le perciba al mexicano como ineficiente y con poca capacidad de resolución de problemas, cuando en realidad no es así.

#### *4.3.2. Individualismo – colectivismo en los negocios de México y España*

El siguiente índice es el individualismo-colectivismo. México, con una puntuación de 30 se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un compromiso cercano a largo plazo con el "grupo" de miembros, ya sea una familia, una familia extensa o relaciones extendidas. La lealtad en una cultura colectivista es primordial, y sobrepasa la mayoría de las demás reglas y regulaciones sociales. La sociedad fomenta relaciones fuertes donde todo el mundo asume la responsabilidad de los compañeros de su grupo. En las sociedades colectivistas la ofensa lleva a la vergüenza ya la pérdida de la cara, las relaciones del empleador y del empleado se perciben en términos morales (como un lazo de la familia), la contratación y las decisiones de la promoción toman en cuenta del empleado en grupo, gerencia es la gerencia de grupos.

Un índice de individualismo bajo sugiere que México y tiende a buscar lo mejor para el grupo, que, en términos de negocios, sería que busca lo mejor para la empresa. Por otro lado, España tiene un índice un poco más alto, lo cual sugiere que busca maximizar más los beneficios personales que para toda la empresa, mas al ser su puntaje de 50 podría tener tendencia a ser similar a México. La percepción del mexicano acerca de un mayor puntaje individualista del español podría ocasionar que el mexicano asuma que el español buscará generar los mayores beneficios para él mismo y no para ambas partes.

#### *4.3.3. Evitación de la incertidumbre en los negocios de México y España*

El siguiente índice es la de evasión a la incertidumbre. La evasión a la incertidumbre muestra que tanto una sociedad se siente amenazada con situaciones que no les son familiares o poco claras. En el caso de México y España el índice de evasión a la incertidumbre es considerablemente alto, esto puede sugerir que no existe tolerancia a la ambigüedad o dificultad de adaptarse a situaciones desconocidas, lo cual por supuesto podría afectar desde las relaciones interpersonales hasta ser desconfiados con respecto a contratos o acuerdos comerciales que no sean claros en sus cláusulas.

#### *4.3.4. Masculinidad versus feminidad en los negocios de México y España*

El siguiente índice es el de masculinidad-feminidad. Las culturas masculinas son aquellas en las que los roles de género son claramente diferenciados, el cual indicaría desigualdad de género. Y en una cultura femenina los roles son indistintos y compartidos entre hombres y mujeres. También se pueden interpretar estos indicadores con elementos representativos de cada uno, como lo es el de buscar reconocimiento en la cultura masculina o la solidaridad y cuidado del otro en la cultura femenina. Se puede observar que México tiene un índice de masculinidad alto, lo cual definitivamente influye en el respeto y reconocimiento que esperan recibir los ejecutivos mexicanos y el perfil bajo que puede tener la mujer en los roles laborales. En cambio, España al tener un índice masculino medio, sugiere que tienen



relaciones laborales más equitativas entre hombres y mujeres y que el reconocimiento no es algo que espera recibir de su contraparte debido a que no le brinda mucha importancia.

#### *4.3.5. Orientación a largo plazo en los negocios de México y España*

El siguiente índice es el de orientación a largo plazo. En la orientación a largo plazo indica una sociedad donde lo más importante es la relación de negocios y el conocer a fondo con quien se esté haciendo negocios. La orientación a corto plazo lo más importante es el negocio, no la relación con quien se esté negociando. España tiene un índice medio, lo cual puede interpretarse como que sí le interesa conocer a la contra parte, pero no es su prioridad. Y en el caso de México, al identificar que su índice es de orientación a corto plazo, no necesariamente significa que no busque crear lazos comerciales con su contra parte, pero definitivamente no es su prioridad. En el caso de México, lo más importante es cerrar el negocio no conocer a fondo con quien esté haciendo negocios.

#### *4.3.6. Indulgencia en los negocios de México y España*

El último índice es el de indulgencia. La indulgencia se da en aquellas sociedades que permiten la gratificación libremente, tal como lo es disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, el índice de restricción sucede en aquellas sociedades que reprimen la gratificación y la regulan por medio de estrictas normas sociales. México tiene un índice considerablemente alto de indulgencia, esto indica que la posibilidad de reprimir su gratificación personal es casi nula. Con una puntuación muy alta de 97, la cultura mexicana tiene una tendencia definida hacia la Indulgencia. Personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo. Además, ponen un mayor grado de importancia en el tiempo de ocio, actúan como les plazca y gastan el dinero que deseen.

Esto en el ámbito de las relaciones comerciales puede indicar que no escatiman en gastos en inversiones, negocios o experiencias que consideren gratificantes; lo cual o puede crear una gran experiencia e inversión o puede ser contraproducente si no se hace un análisis de riesgos para evitar perder dinero por una toma de decisiones precipitada y basada únicamente en la gratificación. Por otro lado, España, el índice de indulgencia es bajo. Podemos generalizar que toman riesgos responsables en cuanto a la gratificación monetaria, esto puede sugerir que tienden a ahorrar y hacer análisis de riesgos exhaustivos y la gratificación personal no es un indicador determinante para la toma de decisiones. Esta marcada diferencia entre ambas culturas podría ocasionar que el empresario español dude de la pertinencia de la toma de decisiones y el análisis de riesgos que haga el empresario mexicano. Y por su parte, el mexicano podría considerar al español como alguien que no tiene iniciativa para tomar riesgos en negocios prometedores.

#### **4.4. Consideraciones al utilizar las dimensiones culturales de Hofstede.**

##### *4.4.1. Pertinencia de las dimensiones culturales*

La pertinencia del uso de la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede en el presente estudio radica en tres principales razones. La primera es que han sido aplicadas en campos distintos al original. El trabajo de Hofstede representó una guía para los gerentes en las empresas en expansión, ya que las culturas en conflicto dificultaban los negocios (Hofstede et al., 2010). Las dimensiones culturales han sido utilizadas en el campo de la comunicación intercultural tales como cooperación bicultural, asimilación cultural y transferencia de conocimientos de tecnología, administración y procesos. En las relaciones interculturales han sido aplicadas en el desarrollo organizacional y en la cultura corporativa (Søndergaard, 1994). La segunda radica es la simplicidad de su uso. Knudsen y Loloma (2007 citados en Piepenburg, 2013) sostienen que el inmenso éxito del marco de trabajo de Hofstede se debe a su simplicidad de aplicación. Debido a las dimensiones culturales hacen la cultura comparable y

cuantificable, éstas pueden ser fácilmente replicadas en diversos encuentros interculturales. Finalmente, la rigurosidad y validez del estudio. Los puntajes de cuatro de las cinco dimensiones originales (todas excepto evitación de la incertidumbre) son respaldadas significativamente por estudios independientes al de Hofstede. De un total de 61 estudios independientes, 28 fueron publicados y compartidos con Hofstede (Søndergaard, 1994). En general, estudio de Hofstede sobre la dimensión cultural es sólido y razonable. Sin embargo, como toda investigación, no es perfecta. Su modelo debe usarse con precaución evitar malas interpretaciones y fallas en la aplicación.

#### *4.4.2. Prevención ante posibles fallas y malas interpretaciones*

Para prevenir posibles fallas en el diseño de la presente investigación, se consideraron algunos puntos del análisis crítico hecho a la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede así como recomendaciones hechas por él mismo (Hofstede, 2001). McSweeney (2002, citado en Eringa, Caudron, Rieck, Xie y Gerhardt, 2015) criticó la metodología utilizada por Hofstede. Resalta que las encuestas no son el instrumento de medición más adecuado, que los países no son las mejores unidades para examinar las diferencias culturales y que los puntajes de la población de una única empresa no pueden representar a todo un país. Además, los datos de IBM del año 1970 están obsoletos en la actualidad.

En respuesta a que las encuestas no son el instrumento de medición más adecuado, Hofstede (2001) opina que las encuestas no deberían ser el único instrumento de investigación y solamente eran un método para hacerlo. Cada estrategia de investigación tiene sus ventajas y desventajas. En virtud de lo anterior, invitó a todos los investigadores con esta inquietud que presentaran propuestas para definir dimensiones adicionales con otro instrumento medición que consideraran más adecuado. En respuesta a que los países no son las mejores unidades para examinar las diferencias culturales, Hofstede (2001) está de acuerdo con McSweeney en que las naciones no son la forma más adecuada para medir aspectos

culturales. Sin embargo, resalta que a menudo son las únicas unidades de medición disponibles para realizar este tipo de investigación.

En respuesta a que los puntajes de la población de una única empresa no pueden representar a todo un país, Hofstede (2001) llama al promedio estadístico una "norma nacional" y afirma que no se compararon individuos sino tendencias centrales en las respuestas de cada país. Asimismo, afirma que los valores de los empleados no pueden ser cambiados por su lugar de trabajo, ya que éstos se aprenden y adquieren cuando los empleados aún eran niños y esto hace que estén profundamente arraigados en cada individuo. Finalmente, en respuesta a que los datos de IBM del año 1970 están obsoletos en la actualidad, Hofstede (2001) rechaza la acusación de depender de datos obsoletos alegando que éstos tienen raíces centenarias y que las réplicas recientes no muestran pérdida de validez. Afirma que "las culturas, especialmente las culturas nacionales, son extremadamente estables en el tiempo". Sin embargo, resalta que si una cultura nacional llegara a cambiar, lo haría en sincronía, a la par con las demás. Replicaciones hechas a la dimensión individualismo-colectivismo confirman esta predicción de Hofstede (Søndergaard, 1994).

Por otro lado, Hofstede (2001) advierte que algunas preguntas del cuestionario han sido reformuladas en investigaciones cuya población no ha sido la organización IBM. Por lo tanto, hace una serie de recomendaciones para prevenir posibles fallas en el diseño de investigaciones que utilizan otra población. La primera recomendación es evitar confundir culturas enteras con los individuos pertenecientes a estas culturas. Este es un obstáculo en las investigaciones interculturales. Como ya se mencionó anteriormente, la cultura no es una personalidad de tamaño enorme. Las culturas son formadas a través de interacciones de diferentes personalidades, ambas conflictuantes y complementarias, las cuales crearon un todo que es más que la suma de sus partes individuales. En virtud de lo anterior, también es importante considerar que el cuestionario no está diseñado para aplicarse como un psicométrico de personalidad. Los individuos no pueden contestar el cuestionario pensando

que el resultado de su índice de distancia de poder o de individualismo puede predecir su efectividad para trabajar en otra cultura.

Otra recomendación es seleccionar cuidadosamente el tipo y tamaño de la muestra. Dependiendo del reactivo, los resultados obtenidos pueden ser afectados por factores como el nivel educativo, género, edad, por tipo de organización, así como el momento en el tiempo en la que el cuestionario fue aplicado. Las muestras deberían ser en suficiente cantidad, por lo menos 20 o preferiblemente 50 por país. No sería suficiente aplicar el cuestionario a la muestra de un solo país y luego comparar los resultados con los puntajes de otros países registrados en el estudio originalmente hecho utilizando la población de IBM. Esto sería virtualmente imposible, ya que el cuestionario fue aplicado en 1970 y este momento en el tiempo es parte de las características del estudio.

Otra recomendación es considerar el sesgo por etnocentrismo. Algunos investigadores se centran en el punto de vista de propia cultura y juicio acerca del puntaje de las dimensiones culturales. De este modo, solamente reconocen problemas relevantes dentro de su propia cultura e ignoran o pasan por alto lo que puede ser relevante para otras sociedades. Incluso pueden excluir algunas dimensiones por considerarlas tabú o políticamente incorrectas, como en índice de masculinidad y feminidad.

## **CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN CUALITATIVA**

De acuerdo a Creswell (2014), en un proyecto cualitativo el autor describe un problema de investigación que puede comprenderse mejor mediante la exploración de un concepto o un fenómeno y es un medio para explorar y comprender el significado que los individuos o grupos atribuyen a un problema social o humano. Creswell (2014) sugiere que la investigación cualitativa es exploratoria y que los investigadores la utilizan para explorar un tópico cuando no se conocen las variables ni la teoría base.

En el presente estudio existe la necesidad de explorar, describir y comprender las experiencias de los directivos españoles con respecto a al fenómeno de la interculturalidad en las negocios internacionales y reconocer los rasgos comunes de tales experiencias. Para la presente investigación se desarrolló un guión semi estructurado de la entrevista. Primero, fue validada por expertos académicos en el tema de la comunicación intercultural y los negocios internacionales. Una vez validado el guión con base a las sugerencias de los académicos, se aplicó a los expertos que incluyeron directivos españoles radicados en Madrid, España con experiencia en negocios en México.

### **5.1 Estrategia de indagación cualitativa**

El método de indagación cualitativa utilizado en la presente investigación es el fenomenológico con el enfoque de fenomenología hermenéutica debido a la necesidad de explorar, describir y comprender las experiencias de los directivos españoles con respecto a al fenómeno de la interculturalidad en los negocios internacionales y reconocer los rasgos comunes de tales experiencias; así como descubrir categorías y revelar los significados ocultos en el lenguaje.

Los orígenes de la investigación fenomenológica se remontan al matemático Edmund Husserl y pueden adquirir diversas variantes (Hernández et al., 2014). En fenomenología, el investigador trasciende o suspende el conocimiento y la experiencia del pasado para comprender un fenómeno a un nivel más profundo. Es un intento de abordar una experiencia vivida con un sentido de "novedad" para obtener datos ricos y descriptivos (Creswell, 2018). El propósito principal de la investigación fenomenológica es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno específico y reconocer los rasgos comunes de tales experiencias. La fenomenología se subdivide en dos enfoques (Creswell, 2018). El primer enfoque es la fenomenología hermenéutica y el segundo es la fenomenología empírica, trascendental o psicológica. La presente investigación utilizó el enfoque fenomenológico hermenéutico.

Morse (2003 citado en Barbera y Inciarte, 2012) resalta que la importancia metodológica de la fenomenología y la hermenéutica en relación a que son enfoques adecuados dentro de la investigación cualitativa, están centradas en las experiencias vividas, comportamientos, sentimientos, funcionamiento organizacional, entre otros.

En su hermenéutica de la sospecha, Moustakas (1994) define la hermenéutica como la capacidad de evitar malentendidos, porque, de hecho, ese es el misterio de la individualidad. Nunca podemos estar seguros, y no tenemos pruebas, de comprender correctamente la expresión individual de otro. Se requiere un análisis hermenéutico para obtener una comprensión correcta de un texto. La tarea hermenéutica es encontrar modos justificables a través de los cuales mi experiencia y comprensión del fenómeno que se está investigando pueda servir como puente o acceso para dilucidar e interpretar el significado del fenómeno (Titelman, 1979 citado en Moustakas, 1994).

El propósito de la fenomenología hermenéutica de Heidegger (1989 citado en Barbera y Inciarte, 2012) es apropiarse del significado ya implícito en la experiencia vivida, mediante un

proceso de pensamiento orientado por la destrucción y construcción hasta lograr interpretarlo como su verdad, revelar los fenómenos ocultos y, en particular, sus significados.

Tabla 5.1. Visiones fenomenológicas y hermenéuticas.

	Metodologías		
	Fenomenología	Hermenéutica	Enfoque Fenomenología hermenéutica
	Husserl	Gadamer	Heidegger
Atributos	<i>Influencia</i>	Bolzano influyó en <i>Husserl</i> a través de su “teoría de la ciencia”. De Brentano toma el carácter intencional de la conciencia o la experiencia en general.	Hereda de <i>Husserl</i> el concepto del mundo de la vida; lo convierte en el contexto viviente del diálogo.  <i>Heidegger</i> toma dos ejes que configuran todo el entramado de s hermenéutica: la tradición y el lenguaje.  <i>Friederich Schleiermacher</i> la hermenéutica tiene como intención “entender el discurso tan bien como el autor, y después mejor que el autor”.
	<i>Propósito</i>	<i>Husserl</i> pretende crear una filosofía como ciencia rigurosa que parta de la experiencia pura para <i>describir el fenómeno</i> .	Por medio de un proceso lingüístico, <i>Gadamer</i> busca comprender la existencia del ser en el mundo.
	<i>Lógica</i>	Actitud natural Reducción fenomenológica Descripción fenomenológica	<i>Heidegger</i> se ocupa de <i>explicar los significados</i> contenidos en las experiencias vividas, descubrir categorías y temas esenciales del fenómeno, revelar los fenómenos ocultos e interpretarlos.  Reducción Destrucción Construcción

Fuente: Esta tabla incluye material adaptado de Barbera y Inciarte (2012), (Hernández et al., 2014)



## 5.2. Diseño del guión de la entrevista semi-estructurada.

El protocolo cualitativo que se utilizará en este estudio será el protocolo de entrevista, ya que es una técnica de obtención de información, a través de una conversación profesional con una o más personas para un estudio de investigación analítica o para contribuir a diagnósticos o tratamientos sociales (Ruiz, 2009). Los ítems de la entrevista involucran preguntas semi estructuradas y abiertas y transmiten un diseño emergente y palabras de investigación extraídas del lenguaje de la investigación cualitativa, esto significa que el plan inicial de investigación no puede prescribirse de forma estricta (Creswell, 2014). El presente instrumento es útil debido a que los directivos españoles no pueden ser observados directamente, mas pueden proporcionar información histórica. Por lo que, en esta investigación con base a la literatura incluía en el marco teórico revisado anteriormente, se diseñó una entrevista semi estructurada con las variables que tienen relación con el fenómeno de estudio. En la siguiente tabla se describe el diseño de la entrevista con sus constructos y puede verse en el anexo 1 los ítems completos:

Tabla 5.2. Primer diseño de la entrevista con sus variables

Categorías cualitativas	Referencias teóricas	Número de ítems
<i>Comunicación intercultural</i>	Chaney y Martin (2014) Hall (1959)	2 ítems
<i>Comportamiento intercultural</i>	Cushner (1986)	9 ítems
<i>Integración cultural</i>	Cushner (1986)	2 ítems
<i>Inteligencia cultural</i>	Livermore (2010)	5 ítems
<i>Individualismo - Colectivismo</i>	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) House et al. (2004) Trompenaars (2012 )	2 ítems
<i>Indulgencia</i>	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) Trompenaars (2012)	1 ítems

Fuente: Elaboración propia apartir de los autores.

### 5.3. Validación del guión de la entrevista semi-estructurada con académicos e investigadores.

Para la etapa de validación de la comprensión de los ítems, se procedió a someterlos a la revisión por parte de un grupo de expertos académicos seleccionados con base a su experiencia en metodología, así como en su experiencia profesional en las relaciones comerciales internacionales. Los nombres y contextos de los investigadores a los que se recurrió para la validación se consignan en la siguiente tabla.

Tabla 5.3. Académicos e investigadores entrevistados para la validación de los ítems de la entrevista a profundidad.

Experto	Nivel de estudios	Puesto
1	Doctorado	Jefe de Biblioteca y Coordinador de la Academia de Ciencias Sociales
2	Doctorado	Director del Máster en Bolsa y Mercados Financieros
3	Doctorado	Secretario General Universitario
4	Maestría	Profesor de Derecho Profesor de Máster en Bolsa y Mercados Financieros Profesor en el curso de verano Banca y Finanzas.
5	Maestría	Profesor en el Programa de Dirección y planificación estratégica de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

A cada uno de los académicos e investigadores se les entrevistó personalmente con el objetivo de que validaran la relevancia de cada ítem (pregunta) para así poder medir cada variable. Se les indicó señalar cuál ítem conservar y cuál ítem eliminar. Se muestra en la siguiente tabla , un ejemplo de una solo constructo, el resto puede verse en el anexo 1.

En las siguientes tabla se detallan los ítems que cada experto recomendó eliminar. Por otro lado, los expertos directivos también hicieron recomendaciones para reasignar ítems a un constructo distinto o bien la modificación parcial de ciertos ítems.

Tabla 5.4. Ítems eliminados del guión original por los expertos académicos e investigadores.

#IT	#	Ítems eliminados	VALIDACIÓN DE EXPERTOS				
			E1	E2	E3	E4	E5
COMPORTAMIENTO INTERCULTURAL	8	Olores y aromas	Reasignarlo a "comunicación" para clasificarse como "no verbal"	No	No	No	No
	9	Gestos utilizados en conversaciones	Reasignarlo a "comunicación" para clasificarse como "no verbal"	No	No	No	No
	10	Patrones de conversación	Reasignarlo a "comunicación" para clasificarse como "no verbal"	No	No	No	No
	11	Fonética de los extranjeros	Reasignarlo a "comunicación" para clasificarse como "verbal" e indulgencia	No	No	No	No
INTEGRACIÓN CULTURAL	13	Convenciones y protocolos	Sí	No	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Como procedimiento final, se descartaron los ítems que tuvieran en promedio la mayoría de respuestas negativas y a su vez se seleccionaron aquellos ítems con mayor número de validaciones. Una vez validados los ítems propuestos por la muestra de expertos, se procedió a la elaboración del instrumento cualitativo para su aplicación dentro del protocolo de entrevista a profundidad, el cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5.5. Versión final de la entrevista a profundidad validada por los expertos académicos e investigadores.

Constructo	Soporte teórico	Dimensiones	Ítems propuestos
(y) Comunicación intercultural	Chaney y Martin (2014) Hall (1959)	No verbal	1. ¿Cuál es su percepción acerca de los mal entendidos o mal interpretaciones en la comunicación intercultural "no verbal" en los negocios internacionales?
		Verbal	2. ¿Cuál es su percepción acerca de los mal entendidos o mal interpretaciones en la comunicación intercultural "verbal" en los negocios internacionales?

(x <sub>1</sub> ) <b>Comportamiento intercultural</b>	Cushner (1986)	<b>Percepción del yo en su propia cultura</b>	3. ¿Cómo son percibidos los directivos españoles por los propios españoles?
		<b>Percepción de la otra cultura</b>	4. ¿Cómo son percibidos los directivos españoles por los directivos mexicanos?
		<b>Distancia física</b>	5. ¿Qué influencia tiene en los directivos españoles la distancia física entre una persona de diferente origen cultural en el ámbito empresarial?
		<b>Contacto físico</b>	6. ¿Qué influencia tiene en los directivos españoles el contacto físico entre una persona de diferente origen cultural en el ámbito empresarial?
		<b>Contacto visual</b>	7. ¿Qué influencia tiene en los directivos españoles el contacto visual entre una persona de diferente origen cultural en el ámbito empresarial?
(x <sub>2</sub> ) <b>Integración cultural</b>	Cushner (1986)	<b>Motivación en conocer a la contraparte</b>	8. ¿Qué influencia tiene en los directivos españoles el primer encuentro o el inicio de una relación comercial entre una persona de diferente origen cultural en el ámbito empresarial?
(x <sub>3</sub> ) <b>Inteligencia cultural</b>	Livermore (2010)	<b>Resolución de conflictos</b>	9. ¿Cómo discuten los directivos españoles los desacuerdos o conflictos?
		<b>Manejo de situaciones vergonzosas</b>	10. ¿Cómo piden disculpas los directivos españoles ante una equivocación propia o situación vergonzosa?
		<b>Compartir opiniones personales</b>	11. ¿Cómo comparten los directivos españoles las opiniones personales?
		<b>Denegación de una solicitud o petición</b>	12. ¿Cómo expresan los directivos españoles un rechazo o negativa ante una solicitud o petición?
		<b>Debates</b>	13. ¿Cómo debaten los directivos españoles un tema dentro del contexto empresarial?
(x <sub>4</sub> ) <b>Individualismo - Colectivismo</b>	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) House et al. (2004) Trompenaars (2012)	<b>Relación superior y subordinado</b>	14. ¿Podría describir la relación de los superiores hacia sus subordinados?
		<b>Comunicación superior y subordinado</b>	15. ¿Podría describir cómo los empleados españoles expresan su preocupación acerca de un tema laboral al hablar con sus superiores?
(x <sub>5</sub> ) <b>Indulgencia</b>	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Trompenaars (2012)	<b>Ambiente laboral</b>	16. ¿Podría describir cómo es el ambiente de laboral en las reuniones de negocios españolas?

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores.

## 5.4 Perfil de los expertos

El contacto con los expertos directivos del presente estudio fue posible gracias al Centro de Negocios del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB), adscrito a la Universidad Complutense de Madrid. Asimismo, el IEB facilitó las instalaciones para que los expertos fueran entrevistados en formato presencial por la investigadora. Los expertos entrevistados fueron notificados a través del Secretario General del IEB. Posteriormente, se procedió a entrevistar a los expertos que accedieron a participar en el presente estudio. Esta fase cualitativa incluyó 4 expertos directivos del sector empresarial privado de Madrid, España. El perfil de cada experto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5.6. Perfil de los expertos entrevistados.

#	Puesto	Experiencia laboral
1	CEO	43 años de experiencia en finanzas internacionales. Experiencia laboral en México, Reino Unido, Francia, Grecia, Portugal, e Italia.
2	Ex Director del Centro de Excelencia a nivel mundial CFO de América Latina y Caribe	15 años de experiencia en negocios internacionales. Ha vivido en 7 países y gestionado más de 90 mercados.
3	Director General	30 años de experiencia en finanzas internacionales. Experiencia laboral en México, Estados Unidos, Francia y Reino Unido.
4	Gerente de Operaciones de Nuevos Negocios y asesor de Comercio Internacional y Logística	18 años de experiencia en logística internacional. Experiencia laboral en México, República Dominicana, Estados Unidos y Francia.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el rol del investigador fue compartir con cada entrevistado propósito del estudio para que pudieran comprender la naturaleza de la investigación y su probable

impacto. Por su parte, cada experto tuvo el derecho a participar voluntariamente y el derecho a retirarse en cualquier momento, para que el individuo no estuviera obligado a participar. Asimismo, los entrevistados tenían el derecho a plantear preguntas, obtener una copia de los resultados y respeto a su privacidad. La siguiente tabla detalla el desarrollo del protocolo de entrevista llevado a cabo en Madrid, España:

Tabla 5.7. Aplicación de la entrevista.

<b>Actores</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha</b>	<b>Escenario</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Eventos</b>
Entrevista 1	30 minutos con 23 segundos	11 de julio de 2017	Sala de juntas del Instituto de Estudios Bursátiles en Madrid, España	Presencial	Proceso de entrevista sin interrupciones
Entrevista 2	40 minutos con 36 segundos	11 de julio de 2017	Oficina de la empresa donde labora el entrevistado en Madrid, España	Presencial	Proceso de entrevista con algunas interrupciones al entrevistado por personal externo a la entrevista
Entrevista 3	52 minutos con 43 segundos	19 de julio de 2017	Sala de juntas del Instituto de Estudios Bursátiles en Madrid, España	Presencial	Proceso de entrevista con algunas interrupciones al entrevistado por personal externo a la entrevista
Entrevista 4	42 minutos con 58 segundos	21 de julio de 2017	Sala de juntas del Instituto de Estudios Bursátiles en Madrid, España	Presencial	Proceso de entrevista sin interrupciones

Fuente: Elaboración propia

## **5.5. Resultados cualitativos**

### *5.5.1. Procedimientos de análisis e interpretación de datos*

Creswell (2014) menciona que el proceso de análisis de datos implica que los datos cobren sentido. Menciona también que este proceso abarca preparar los datos para su análisis, conducir diferentes tipos de análisis, moviéndose cada vez más profundo dentro de la comprensión de los datos, la representación de éstos y la interpretación del significado amplio de los mismos. Los pasos del análisis de datos implica organizar y preparar los datos para el análisis. Esto abarca transcripción de entrevistas y de notas de campo, escaneo de material o clasificación y organización de los datos en diferentes tipos según las fuentes de información. Posteriormente, implica leer a través de todos los datos. Un primer paso general es comprender un sentido general de la información y reflexionar sobre el significado global. ¿Qué ideas en general están diciendo los participantes? ¿Cuál es el tono de las ideas? ¿Cuál es la impresión general de la complejidad global, credibilidad y uso de la información? Algunas veces los investigadores escriben notas en los márgenes o comienzan a registrar ideas generales acerca de los datos en esta parte de la investigación. Por último, se empieza el análisis detallado con un proceso de codificación. La codificación es la organización del material en “piezas” antes de otorgarle significado a esas “piezas” (Creswell, 2014, 219). Esto implica tomar los datos de texto o imágenes, cortando las oraciones (o párrafos) o imágenes en categorías, e identificar estas categorías con un término, la mayoría de las veces es un término basado en el lenguaje usado por el participante.

La presente investigación siguió un enfoque lineal y jerárquico para validar la precisión de los hallazgos Creswell (2014):

1. Datos brutos (transcripciones)
2. Interpretar el significado de los temas y las descripciones
3. Interrelacionando temas y descripciones

4. Codificando los datos usando el software NVivo
5. Lectura de todos los datos
6. Organizar y preparar los datos para el análisis

#### *Técnicas de escrutinio y procesamiento para el análisis de resultados*

Las técnicas de escrutinio y procesamiento utilizadas para el análisis de resultados de la primera fase cualitativa citadas en Hernández et al. (2014) fueron las siguientes:

- Técnica de repeticiones, utilizada como una unidad o idea se repite frecuentemente, puede significar que representa una categoría.
- Técnica de conceptos locales o usados frecuentemente en el contexto del estudio, utilizada al buscar términos “locales” que no sean comunes en otros ambientes y parezcan propios de los participantes. Son expresiones muy reveladoras en el contexto analizado y pueden implicar categorías por su significado profundo para los participantes. Son códigos “en vivo” que muchas personas utilizan cuando quieren poner algo de relieve.
- Técnica de datos perdidos o no revelados, que aportan una técnica a la inversa para descubrir categorías. En lugar de que el investigador se pregunte qué hay aquí, puede pensar en qué falta, qué está ignorado o perdido. “Lo que no se menciona”. Es importante estar atentos a lo que los participantes evaden intencional o no intencionalmente. No es fácil buscar información faltante. Las personas pueden desconfiar del investigador o no querer expresar ciertas cuestiones en presencia de otros.
- Técnica de corte y clasificación, utilizada después de revisar, manejar y marcar el texto, el cortar o editar y clasificar. Consiste en identificar expresiones, pasajes o segmentos que parecen importantes para el planteamiento y luego juntarlos conceptualmente.
- Herramienta de lexicometría, utilizada para redefinir expresiones conceptuales, identificar categorías o unidades temáticas derivadas de la extracción automática de patrones de



conocimiento oculto en datos de naturaleza textual y para la identificación de preferencias léxicas emergentes de un corpus (Romero-Pérez, Alarcón-Vásquez y García-Jiménez, 2018).

#### 5.5.1.1. Organización de datos brutos (transcripciones)

Una vez hecha la transcripción de las 4 entrevistas, se procedió a organizar y preparar los datos para el análisis. Durante el proceso de la preparación de los datos, se integró una categoría cualitativa adicional, “distancia de poder”. La siguiente tabla muestra el conteo de palabras de las transcripciones utilizando el software NVivo.

Tabla 5.8. Conteo de palabras

Clave	Categorías cualitativas	Palabra	Conteo
Y	<i>Comunicación intercultural</i>	coger	6
		coño	4
		jodas	4
		puta	4
		bajarse	3
		cachondo	3
		diferente	3
		relajarse	3
		cachondeo	2
		malos	1
		frases	1
		distintas	1
CI	<i>Comportamiento intercultural</i>	directo	7
		demasiado	5
		impacientes	4
		agresivo	3
		duro	3
		afables	2
		ambigüedad	2
		cálidos	2
		enfadado	2
		fuerte	2
		juicios	2
		cálidos	1
		explosión	1
		inadaptables	1
		Inflexibles	1

		mierda	1
		regaña	1
		sinceridad	1
		suave	1
		tranquilo	1
<i>IG</i>	<i>Integración cultural</i>	cultura	10
		adaptación	6
		ventaja	4
		internacionalización	1
		entender	1
		vida	1
		distintas	1
		supervivencia	1
<i>CQ</i>	<i>Inteligencia cultural</i>	educados	10
		agradar	5
		callan	5
		ofender	5
		dócil	3
		cómodo	3
		directos	2
		dulce	2
		engatusa	2
		extranjeros	2
		hablar	2
		molestar	2
		pausada	2
		camela	1
<i>IV</i>	<i>Individualismo-colectivismo</i>	imperio	11
		negocio	10
		directivo	7
		familiar	7
		fundador	6
		capitalista	5
		dirección	5
		empresa	5
		heredan	5
		herederos	5
		hijos	5
		jefe	5
		lealtad	5
		decisiones	4
		familia	4
		mando	4
		personalista	4
		americano	3
		emociones	3
		productividad	3

		sucesión	3
		sucesores	3
		valora	3
		fuerte	2
		racional	2
		control	1
		rígidas	1
<i>IN</i>	<i>Indulgencia</i>	hablar	10
		negocios	9
		personal	9
		comer	7
		beber	6
		interacción	6
		trabajo	6
		vida	6
		plática	5
		socializar	5
		cultura	4
		contacto	4
		banalidades	3
		naturalidad	2
		deambular	1
		feeling	1
		fenomenal	1
<i>DP</i>	<i>Distancia de poder</i>	jerarquía	11
		dueño	10
		jefe	9
		familiar	6
		empresa	5
		culpa	4
		orden	4
		subordinado	4
		clasismo	3
		error	2
		arriba	1
		abajo	1
		caciquil	1
		cadena	1
		imposición	1
		manda	1
		mandón	1
		ordena	1
		secretaria	1
		vertical	1

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del software NVivo.

### 5.5.1.2. Codificación y categorización de datos

Los siguientes son los hallazgos obtenidos de la codificación de datos utilizando el software NVivo de cuatro entrevistas a profundidad elaboradas a directores generales españoles del sector financiero español con negocios en México. Adicional al conteo de palabras, se procedió a codificar y categorizar frases importantes que el software NVivo no habría considerado debido a que son conceptos compuestos por varias palabras englobando un significado. Estos hallazgos muestran las percepciones de los entrevistados con respecto a la experiencia interpersonal existente dentro de su mismo grupo cultural y la interacción con otros grupos culturales. Asimismo, se integra la categoría cualitativa emergente de la entrevista a profundidad, “distancia de poder”.

Tabla 5.9. Codificación y categorización de las categorías cualitativas.

Código	Categoría cualitativa	Categorización	Frases asociadas
<i>Y</i>	<i>Comunicación intercultural</i>	Dobles significados Traducción literal Rudeza al hablar  Relajación	Frases distintas Malos entendidos, diferente Cachondo, cachondeo, coger, coño, no me jodas, mal sonante, hijo de puta Bajarse, relajarse en la conversación
<i>CI</i>	<i>Comportamiento intercultural</i>	Percepción de sí mismos  Tono de voz  Expresiones Personalidad  Expresión oral	Inflexibles, impacientes, emiten juicios, inadaptables, no toleran la ambigüedad, no se ponen en el lugar de los demás Español: Enfadado, regaña, Mexicano: Suave, tranquilo No me gusta es una mierda Afables, cálidos, no piensan en los sentimientos de los demás Demasiado directa, demasiado fuerte, agresiva, dura, explosión de sinceridad
<i>IG</i>	<i>Integración cultural</i>	Entornos internacionales Capacidad de adaptación	Distintas culturas, diferentes maneras de entender la vida Elemento de supervivencia, básica para cualquier actividad en nuestra vida, es la gran ventaja de la internacionalización

<i>CQ</i>	<i>Inteligencia cultural</i>	Estrategia	Mexicano: Camela, engatosa, forma de hablar: pausada, dulce, te hace sentir cómodo.
		Ambivalencia del mexicano	Entre mexicanos no actúan de la misma manera que con la gente de fuera, son mucho más directos que con los extranjeros, con la gente de fuera, por el hecho de agradar, muchas veces se callan por no ofender
		Expresiones propensas a malos entendidos	Docilidad, tremendamente educados, callar para no molestar
<i>IV</i>	<i>Individualismo-colectivismo</i>	Dirección en empresa española	Jefe, mando, menos personalista que el mexicano, no se caracteriza por su fundador o por ser negocio familiar
		Directivo mexicano como empleado de una empresa mexicana	Estilo americano, racional, sin mezclar emociones, orientado a resultados, valora más la productividad que la lealtad, capitalista.
		Directivo mexicano como empleado de una empresa mexicana	Grupo familiar fuerte, imperio, estilo mexicano de mezclar emociones en la toma de decisiones, personalista, valora más la lealtad que la productividad, heredan normas un poco rígidas de control por parte del fundador, sucesión, considera a la empresa obra suya, sello de familia, siempre en familia, hijos sucesores, herederos de un imperio
<i>IN</i>	<i>Indulgencia</i>	Interacción en la vida personal de los españoles	interacción, deambular, naturalidad, trabajo, vida personal
		Protocolo en las reuniones de negocios para los españoles	Hablar de la vida personal, feeling, contacto, hablar de negocios en segundo lugar, plática, cultura, banalidades, Hugo Sánchez, beber, restaurante, comer, cenar, fenomenal.
		Protocolo en las reuniones de negocios para los mexicanos	Contacto personal más importante que para los españoles, socializar, gusto por hablar
<i>DP</i>	<i>Distancia de poder</i>	Jerarquía en empresas españolas	No es fácil acceder a alta dirección, jerarquización, jefe, secretaria, subordinado, cadena, orden jerárquico, jerarquía vertical.
		Jerarquía en empresas mexicanas	Jerarquización mayor que en España, mandón, empresa familiar, dueño.
		Directivos españoles: Responsabilidad de sus actos	Buscar a alguien para echarle la culpa, mal entendido por orgullo, imposible reconocer un error.
		Directivos mexicanos: toma de decisiones	Ordena, manda, no alternativas, imposición, dueño.

### *5.5.2. Interpretación de resultados cualitativos*

Un primer paso general implicó la transcripción de las entrevistas. Después, se leyó a través de todos los datos. Es importante comprender un sentido general de la información y reflexionar sobre el significado global. Posteriormente, se hizo el análisis detallado con un proceso de codificación. De acuerdo a Creswell (2014), la codificación es la organización del material en “piezas” antes de otorgarle significado a esas “piezas”. Esto implica tomar los datos de texto o imágenes, cortando las oraciones (o párrafos) o imágenes en categorías, e identificar estas categorías con un término, la mayoría de las veces es un término basado en el lenguaje usado por el participante. Siguiendo los lineamientos sugeridos por Creswell (2014), a continuación se comparten los hallazgos obtenidos de la codificación de datos de las cuatro entrevistas a profundidad elaboradas a los expertos empresarios. Estos hallazgos muestran las percepciones de los entrevistados con respecto a la experiencia interpersonal existente dentro de su mismo grupo cultural y la interacción en sus negocios en México.

#### *5.5.1.1. Comunicación intercultural*

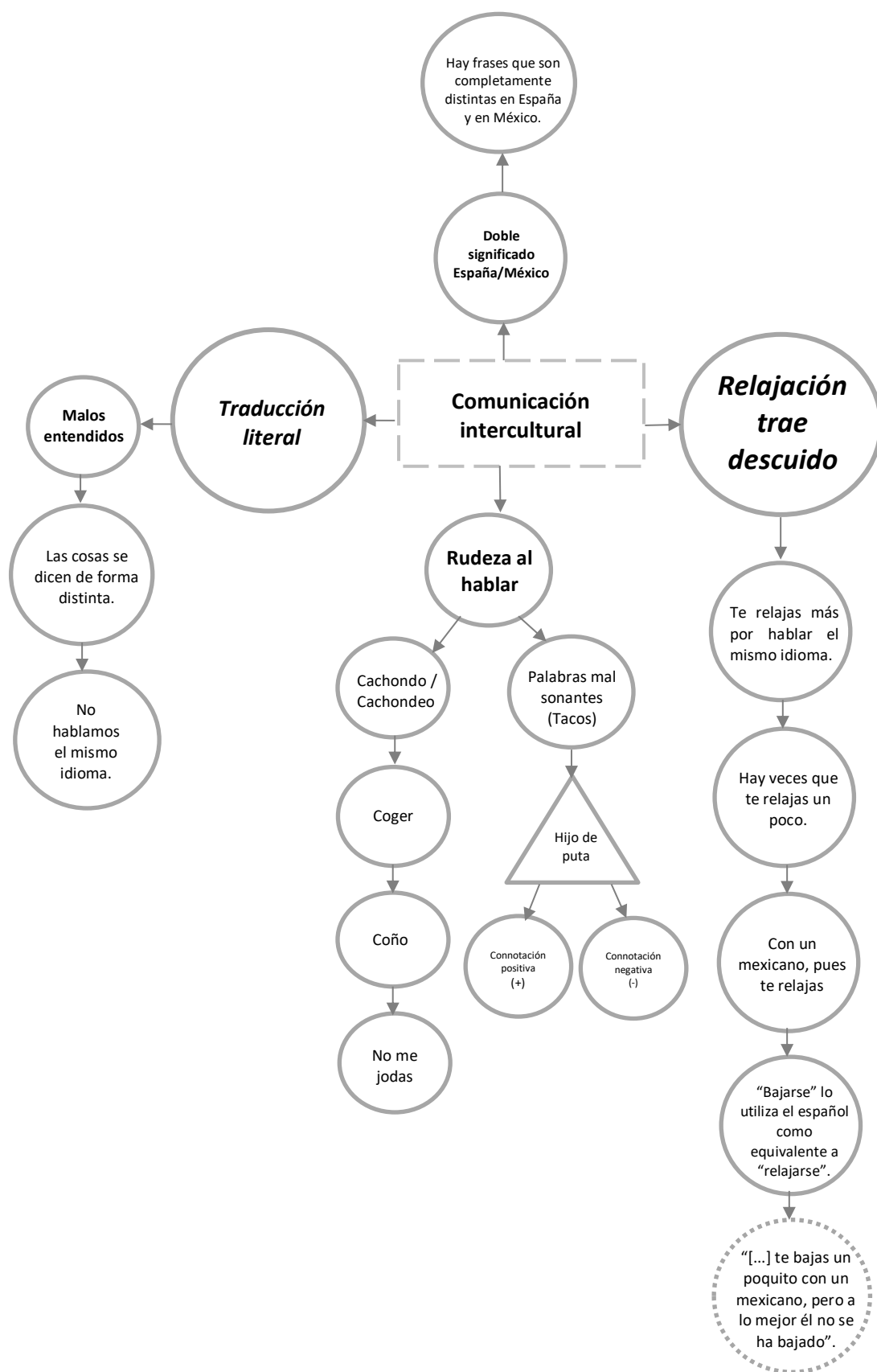
Desde la perspectiva de los directivos españoles, el directivo español tiende a olvidar que se encuentra interactuando con otra cultura, lo cual ocasiona que se generen mal entendidos interculturales por no tener consciencia de que su interlocutor no es español. Un factor determinante en que lo anteriormente descrito suceda, es que debido a la afinidad cultural percibida entre el español y el mexicano hace que el directivo español olvide que el directivo mexicano es distinto a él, a pesar de la afinidad. Se menciona a su vez que el factor más predominante en los mal entendidos interculturales entre estas naciones es el del uso del lenguaje.

Tabla 5.10. Clasificación y evaluación léxica de la categoría comunicación intercultural.

Connotación negativa (-)	Connotación positiva (+)
Las cosas se dicen de forma distinta.	
Te relajas más por hablar el mismo idioma.	
Españoles hablan más rudo que los mexicanos.	
"Taco" es el sustantivo que se le da coloquialmente a una "palabra malsonante".	
Hay veces que te relajas un poco.	
"No me jodas"	
"Hijo de puta", puede ser valorativo y negativo.	"Qué hijo de puta, le ha tocado la lotería"
"Ostias" extremadamente religioso, es mal sonante En España se juega mucho con los dobles sentidos. Depende del tono.	
Hay frases que son completamente distintas en España y en México.	
No hablamos el mismo idioma	Con un mexicano, pues te relajas
"Bajarse" lo utiliza el español como equivalente a "relajarse".	"Se está cachondo" cuando una cosa te ilusiona mucho
"[...] te bajas un poquito con un mexicano, pero a lo mejor él no se ha bajado".	"Hubo un cachondeo" es que estuvo muy bien, se divirtió mucho.
La traducción literal genera muchos malos entendidos.	"Fulano es un cachondo", es una persona que te ríes mucho con él.  Ser un cachondo se le dice a todo mundo.  El español utiliza el "coger" para todo.  "Coño, que hartos me tienes" o "Coño que bien que has venido" se utiliza como énfasis.

Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.

Figura 5.1. Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría comunicación intercultural.





### 5.5.1.2. Comportamiento intercultural

Los hallazgos obtenidos acerca del comportamiento intercultural nos muestran que los directivos españoles opinan que los directivos españoles se perciben a sí mismos predominantemente como impacientes e intolerantes ante las diferencias y a la ambigüedad. Además, se perciben a sí mismos como inflexibles, emisores de juicios y les cuesta ponerse en el lugar de los demás.

Tabla 5.11. Percepción de los directivos españoles de sí mismos en el ecosistema empresarial.

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	<i>No hubo disponibilidad de tiempo para que contestara esta pregunta.</i>		
Inflexible			
Muy impaciente, terriblemente impaciente		Impacientes	Impaciente
Emite juicios		Emite juicios	
Inadaptable			
Le cuesta ponerse en el lugar de los demás.		No se pone en el lugar de los demás	
No tolera la ambigüedad		No tolera la ambigüedad	No tolera la ambigüedad

*Fuente:* Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.

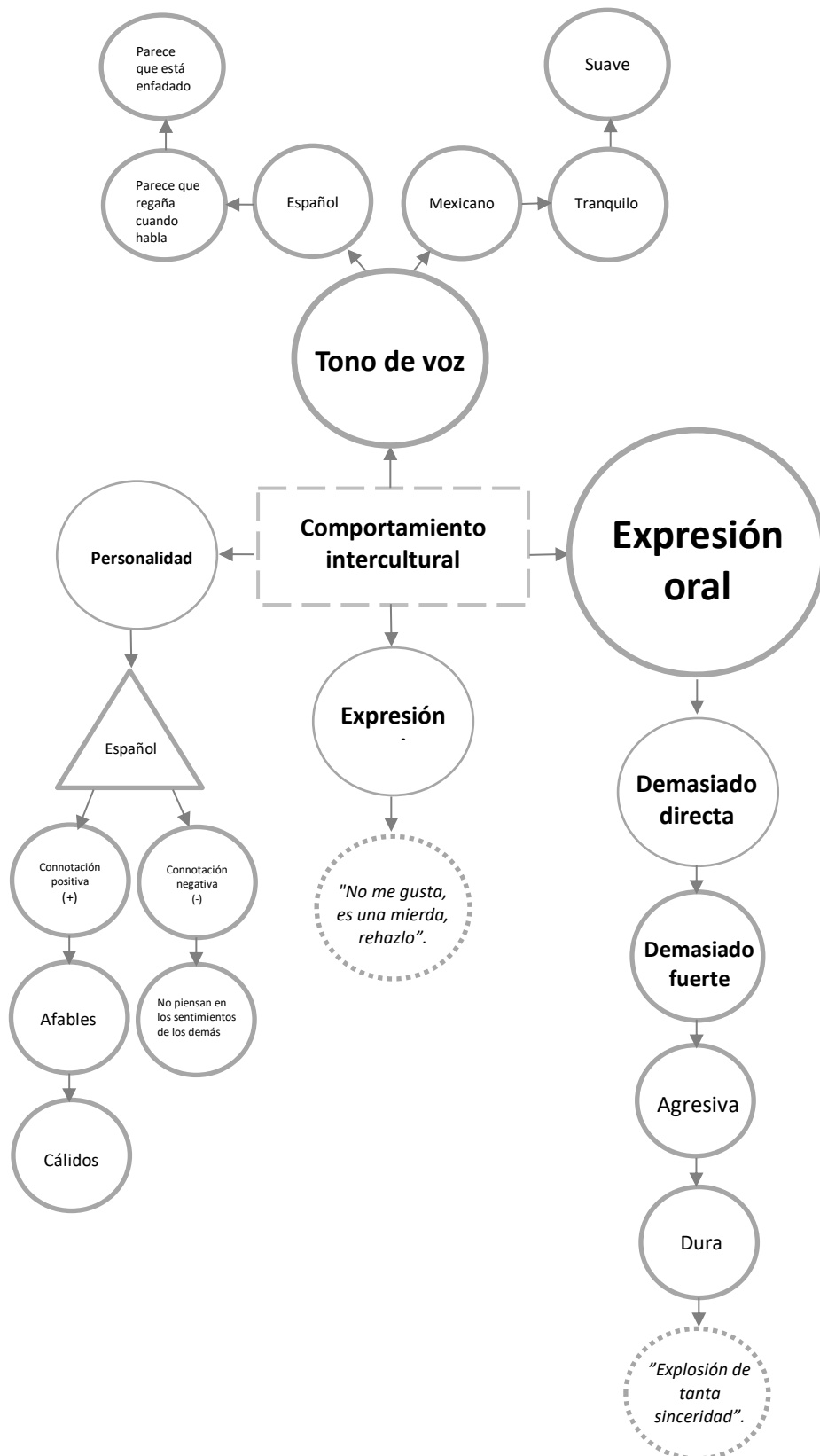
Por otro lado, los directivos españoles resaltan que la percepción de que su sinceridad al compartir sus ideas es percibida por los directivos mexicanos como muy directas, y en ocasiones, agresivas. Asimismo, los directivos españoles mencionan que es en este tema en particular donde han recibido más retroalimentación por parte de los directivos mexicanos como un área de oportunidad.

Tabla 5.12. Clasificación y evaluación léxica de la categoría comportamiento intercultural.

Connotación negativa (-)	Connotación positiva (+)
<p>En Latinoamérica o incluso en Asia se nos ve demasiado duros entre comillas.</p> <p>La forma de hablar del español es dura, agresiva.</p> <p>Los españoles somos más directos en el lenguaje, y los mexicanos hacen esa retroalimentación recurrentemente.</p> <p>El español, sin quererlo se expresa en su manera habitual, pero para la persona latinoamericana suena demasiado fuerte, demasiado directo.</p> <p>"Parece que me regañas cuando hablas" parece muy directo.</p> <p>"Parece que estás enfadado".</p> <p>Para los mexicanos la manera de hablar del español es mucho más chocante, demasiado fuerte.</p> <p>¿Me lo está diciendo de verdad, me lo está diciendo tan directo? Que yo en la vida sería tan sumamente directo"</p> <p>Explosión de tanta sinceridad.</p> <p>Correo de un español a un mexicano: "No me gusta es una mierda, rehazlo".</p> <p>¿Pensé en sus sentimientos? NO, o sea, es duro decirlo, pero, no.</p>	<p>Los españoles se consideran gente muy afable.</p> <p>La percepción del español es que el mexicano habla mucho más suave, más tranquilo.</p> <p>Los españoles se consideran cálidos.</p> <p>Para qué decir "se puede mejorar, tal", cuando en realidad no es posible. Sería mentira, no se puede mejorar. Es por eso que el español considera que es útil decirlo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.

Figura 5.2. Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría comportamiento intercultural.



### 5.5.1.3. Integración cultural

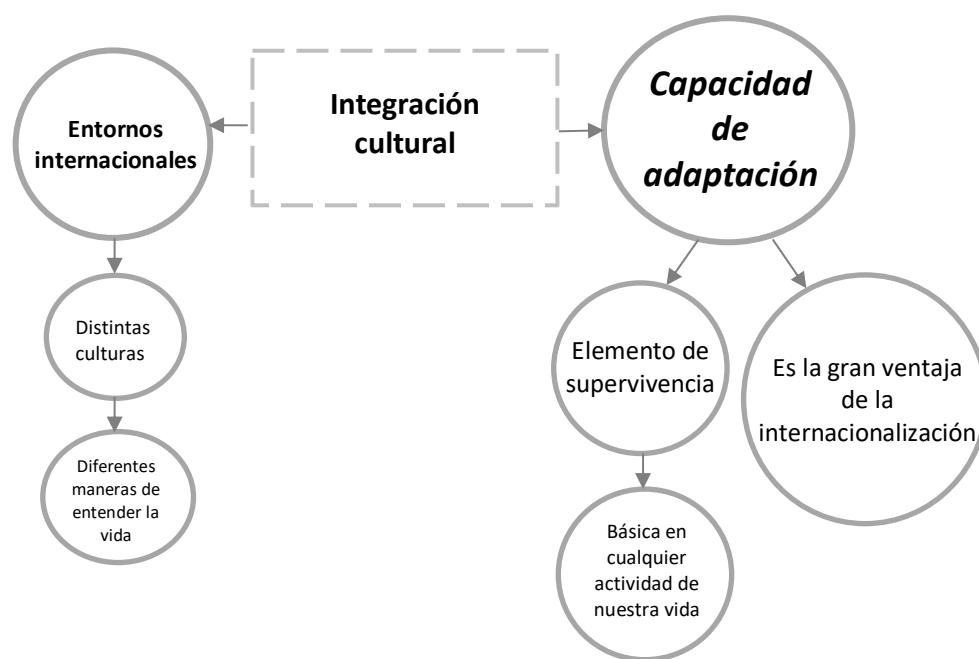
Al cuestionar a los entrevistados acerca de la integración cultural en los negocios internacionales, los comentarios coinciden con la literatura con respecto a la importancia de la adaptación cultural en el proceso de internacionalización de las compañías. Por otro lado, es importante resaltar que en los hallazgos anteriormente descritos en la variable de “comportamiento intercultural” la “adaptabilidad” no fue una característica predominante en los directivos españoles. La falta de adaptabilidad con la que se maneja el ecosistema de negocios internacionales de los resultados anteriormente descritos es potencialmente perjudicial en cualquier encuentro empresarial entre directivos mexicanos y españoles, quienes podrían asumir que la afinidad cultural entre México y España es garantía para la armonía dentro del ecosistema de negocios.

Tabla 5.13. Clasificación y evaluación léxica de la categoría integración cultural.

Connotación negativa (-)	Connotación positiva (+)
	La capacidad de adaptación es un elemento de supervivencia.
	La capacidad de adaptación es la gran ventaja de la internacionalización
	Adaptarse es básico en cualquier actividad de nuestra vida
	En entornos internacionales, la capacidad de adaptación involucra culturas distintas, maneras de entender la vida diferentes, comidas diferentes, etc.

*Fuente:* Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.

Figura 5.3. Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría integración cultural.



#### 5.5.1.4. Inteligencia cultural

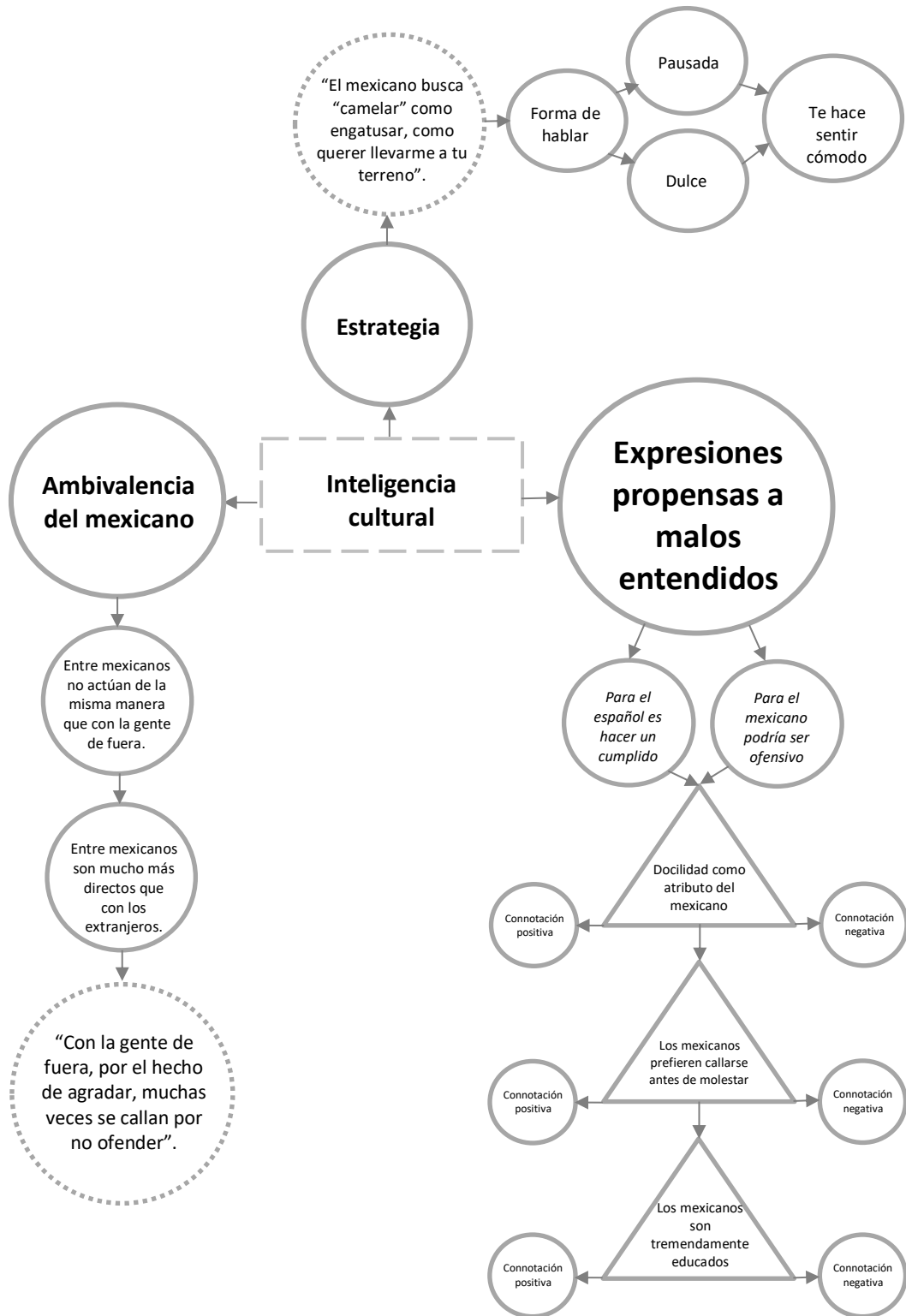
Los entrevistados resaltaron que dentro de las reuniones de negocios la característica principal de los mexicanos es que buscan no herir los sentimientos de la otra persona y que la forma en dirigirse en las relaciones interpersonales es muy cálida y dócil. Desde la perspectiva de los directivos españoles, los directivos mexicanos son muy educados, pero hacen notar que perciben que su educación es distinta entre el cómo se dirigen a los extranjeros a sus connacionales. Se resalta que entre mexicanos son mucho más directos que con los extranjeros, y que asumen que con la gente de fuera se busca no ofender al otro y por lo tanto son reservados y mesurados al hablar e interactuar. Por otro lado, los directivos españoles consideran que la forma de hablar de los mexicanos busca persuadir al otro. De acuerdo al entrevistado número dos, esta persuasión es considerada por los directivos españoles como “cómoda” debido a la forma dulce y pausada con la que habla el mexicano.

Tabla 5.14. Clasificación y evaluación léxica de la categoría inteligencia cultural.

<i>Para el español</i>		<i>Para el mexicano</i>	
Connotación negativa (-)	Connotación positiva (+)	Connotación negativa (-)	Connotación positiva (+)
	La cultura mexicana tremendamente educada.	La cultura mexicana tremendamente educada.	
	El mexicano prefiere callarse antes de molestar.	El mexicano prefiere callarse antes de molestar.	
	Al comparar la manera de hablar del español con la del mexicano, la del mexicano es mucho más dulce, mucho más tranquila, muestra docilidad. Eso hace a los mexicanos muy cálidos.	Al comparar la manera de hablar del español con la del mexicano, la del mexicano es mucho más dulce, mucho más tranquila, muestra docilidad. Eso hace a los mexicanos muy cálidos.	
	El mexicano busca “camelar” como engatusar, como querer llevarme a tu terreno, tiene una forma de hablar muy pausada, muy dulce, no que te engaña, si no que te hace sentir cómodo.	El mexicano busca “camelar” como engatusar, como querer llevarme a tu terreno, tiene una forma de hablar muy pausada, muy dulce, no que te engaña, si no que te hace sentir cómodo.	
Creo que entre mexicanos no actúan de la misma manera que con la gente de fuera.		Creo que entre mexicanos no actúan de la misma manera que con la gente de fuera.	
Entre mexicanos son mucho más directos que con los extranjeros.		Entre mexicanos son mucho más directos que con los extranjeros.	
Entre mexicanos no hay miramientos, sin embargo, con la gente de fuera, por el hecho de agradar, muchas veces se callan por no ofender.		Entre mexicanos no hay miramientos, sin embargo, con la gente de fuera, por el hecho de agradar, muchas veces se callan por no ofender.	

Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.

Figura 5.4. Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría inteligencia cultural.



#### 5.5.1.5. Individualismo – colectivismo

Al cuestionar a los entrevistados acerca de las relaciones laborales entre superiores y subordinados, mencionaron que el subordinado tiene poca oportunidad de participar en las decisiones de la empresa. Consideran que la connotación de “jefe” permanece en España con una jerarquía mayor que en otros países de Europa, por ejemplo, mucho más enfatizada que en Reino Unido. Sin embargo, los directivos españoles resaltan que perciben que esto sucede en un nivel mayor en México.

Tabla 5.15. Clasificación y evaluación léxica de la categoría individualismo-colectivismo.

<b>Connotación negativa</b> (-)	<b>Connotación positiva</b> (+)
El jefe español interactúa demasiado como jefe.	La empresa española es menos personalista basada en alguien que ha hecho un imperio.
En España las relaciones laborales son de mando, pero en México todavía más.	La empresa española no depende tanto de que la empresa o negocio sea familiar o que se personalice porque una persona en particular lo ha creado yo y es suyo.

*Fuente:* Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.



Por otro lado, los entrevistados resaltan que los directivos mexicanos tienen doble vertiente. La primera, es el empresario o directivo mexicano que es empleado de la empresa, y que, generalmente, tiene un enfoque capitalista en los negocios. La segunda, el empresario o directivo mexicano que es dueño o fundador de la empresa. Dependiendo la vertiente es la forma de dirigirse. Por ejemplo, los directivos españoles mencionan que el dueño de una empresa mexicana toma las decisiones de una forma más emocional que racional y personalista, puesto que ve a su empresa no solamente como un negocio sino como una obra suya. El entrevistado uno hace notar que, dentro de una empresa mexicana, dirigida por su dueño o fundador, los valores como la lealtad y la confianza de que un conocido trabaje para la empresa son características más valorados que la efectividad o la productividad.

Tabla 5.16. Percepción de los directivos españoles acerca las dos vertientes de los directivos mexicanos.

<i><b>Ejecutivo mexicano como colaborador de la empresa</b></i>		<i><b>Ejecutivo mexicano como el dueño de la empresa</b></i>	
<b>Connotación negativa (-)</b>	<b>Connotación positiva (+)</b>	<b>Connotación negativa (-)</b>	<b>Connotación positiva (+)</b>
	El ejecutivo mexicano, como colaborador, tiene estilo americano: racional y sin mezclar emociones.		Empleado que no es efectivo en lo que hace, pero le tengo desde que era pequeño, es leal a mí, y eso es valioso.
	El ejecutivo mexicano con estilo americano está orientado a resultados, por lo que alguien que no le produzca nada, aunque fuera leal, no le genera valor.	El dueño mexicano tiene estilo mexicano: Mis decisiones las tomo de una forma más personalista, puedo mezclar emoción donde debería ser solamente racional.	
	Es capitalista, un modelo estándar en los negocios	Es personalista, es estilo mexicano	
	Un ejecutivo con estilo americano se encontraría menos obligado moralmente a hacer a su	El dueño de una empresa con estilo mexicano intentaría por todos los medios que la empresa	

hijo el heredero.

fuera siempre de la familia.

El dueño de una empresa con estilo mexicano considera a su empresa como una obra suya trasmisible, como un sello de la familia.

Los españoles consideran a los mexicanos dueños de una empresa como un grupo familiar fuerte.

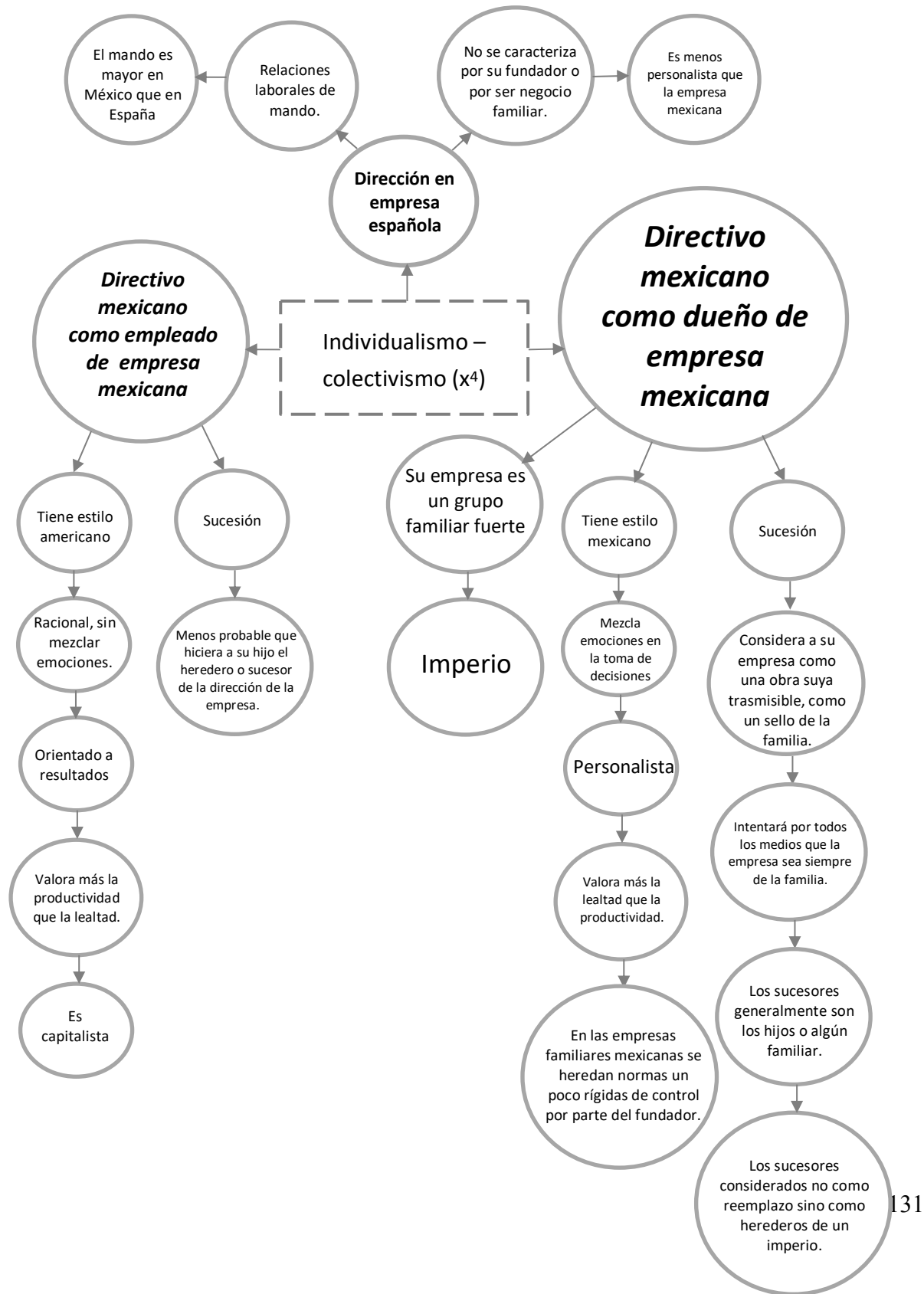
En las empresas familiares mexicanas se heredan normas un poco rígidas de control por parte del fundador, entonces es son personalistas.

Los sucesores en la administración de una empresa familiar mexicana generalmente son los hijos o algún familiar, considerados no como reemplazo sino como herederos de un imperio.

---

*Fuente:* Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.

Figura 5.5. Modelo gráfico de la percepción de los directivos españoles acerca las dos vertientes de los directivos mexicanos.



### 5.5.1.6. Indulgencia

Al cuestionar a los directivos españoles acerca del ambiente laboral y de negocios que predomina en España resaltaron la importancia de la interacción social como eje central de la gestión de las relaciones comerciales. Como protocolo informal se prefiere comenzar la conversación con temas de interés general y los temas de negocios son postergados al final de la reunión. Asimismo, enfatizan que es gracias a este elemento de interacción social que consideran que las reuniones de negocios con mexicanos suelen incentivar la relación comercial. En este sentido, el entrevistado dos menciona que en España es imposible hacer negocios sino es en un restaurante. Por su parte, el entrevistado tres resalta el objetivo principal de esta interacción social en el ecosistema de negocios:

Tabla 5.17. Clasificación y evaluación léxica de la categoría indulgencia.

Connotación negativa (-)	Connotación positiva (+)
A un español lo aíslas si no está en interacción con los demás.	<p>El español prefiere un cierto, cierta interacción con los demás.</p> <p>Los españoles interactúan naturalmente.</p> <p>En cualquier trabajo que tengas en España, la gente sabe la vida personal de las personas que tienes a lado. De su familia, de sus gustos, sus vacaciones, etc.</p> <p>Para el español el negocio depende mucho del “feeling” personal.</p> <p>Para el español, hablar de la vida personal influye mucho en hacer negocios.</p> <p>Aunque sea tímido, el español necesita deambular con alguien</p> <p>En las reuniones de negocios se habla de cosas que no tienen nada que ver con el trabajo. Por ejemplo de futbol, de las vacaciones, etc.</p> <p>En las reuniones de negocios el español prefiere entablar una relación o ese contacto personal para a partir de ahí, empezar a hablar, hacer negocios</p>

En España es imposible hacer negocios sino es en un restaurante.

Para los españoles es fenomenal ir a comer o cenar como parte de hacer negocios.

En España hay un tema que cuando es una comida de negocios, no es bonito empezar a hablar de negocios antes del postre. Cuando te retiran el segundo plato es cuando entras en materia.

Las reuniones de negocio en España son 70-30, 70% banalidades y 30% del negocio.

En México, es muy difícil hacer negocios si no existe ese contacto personal. Es incluso más importante que para los españoles.

Los españoles consideran importante las pláticas de la vida cotidiana porque les da mucha información de la persona debido a que entienden muchas veces la cultura de la otra persona.

Los españoles identifican que el mexicano también tiene la misma forma de socializar y que les gusta hablar.

Beber

Como tema de conversación banal entre españoles y mexicanos, Hugo Sánchez es un clásico.

---

*Fuente:* Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.

Figura 5.6. Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría indulgencia.



### 5.5.3. Análisis de los hallazgos cualitativos de “Distancia de poder”

Una de las aportaciones del presente estudio es que los entrevistados sugirieron agregar una variable más a la investigación debido a su presencia en el ecosistema de negocios en México. La variable es “distancia de poder”. Esta distancia de poder sugiere que a nivel comercial, México, con un índice alto de distancia de poder, tiende a ser jerárquico, lo que significa que las decisiones son centralizadas, lo que genera burocracia y la toma de decisiones se hace más lenta. España, con menor índice de distancia de poder, sugiere menor jerarquía centralización de la toma de decisiones. La percepción del español de la elevada jerarquía podría ocasionar que se le perciba al mexicano como ineficiente y con poca capacidad de resolución de problemas, cuando en realidad no es así. Por otro lado, los entrevistados consideran que, si bien en España también existe distancia de poder entre los colaboradores de una empresa, la jerarquización es más acentuada en las empresas mexicanas. El entrevistado tres resaltó palabras clave como “clasismo” y “caciquil” para explicar este fenómeno.

Tabla 5.18. Clasificación y evaluación léxica de la categoría distancia de poder.

Connotación negativa (-)	Connotación positiva (+)
En la típica empresa española, todavía existe mucha jerarquización, no es fácil acceder a la alta dirección.	
En España si quieres hablar con el jefe hay que preguntarle primero a la secretaria, hay un cierto nivel de jerarquía.	
Aunque la jerarquía en España se percibe horizontal, en realidad sigue operando vertical.	
En España es muy común el hecho de buscar a alguien al que echar la culpa.	
En España muy común el hecho de un malentendido de orgullo, es decir, reconocer un error es prácticamente imposible.	

En España cada vez las empresas son más horizontales, pero algo que en general no le gusta al directivo español es que, por ejemplo, hablando de términos jerárquicos, es que el subordinado quiera saltarse la cadena o el orden jerárquico.

Los españoles perciben que la jerarquización en las empresas en México es mayor que en las de España.

El mexicano es más “mandón” que el español.

Los españoles detectan un nivel de clasismo en México.

En México los “de arriba” no tienden a hablar con los “de abajo”. Y más si es el dueño de la empresa, o sea si es empresa familiar, o sea no solamente se es el director general, es el “dueño”.

El empresario mexicano de ordena y manda más que discutir alternativas de un tema.

La imposición de una orden es mayor si el empresario mexicano es el dueño de la empresa.

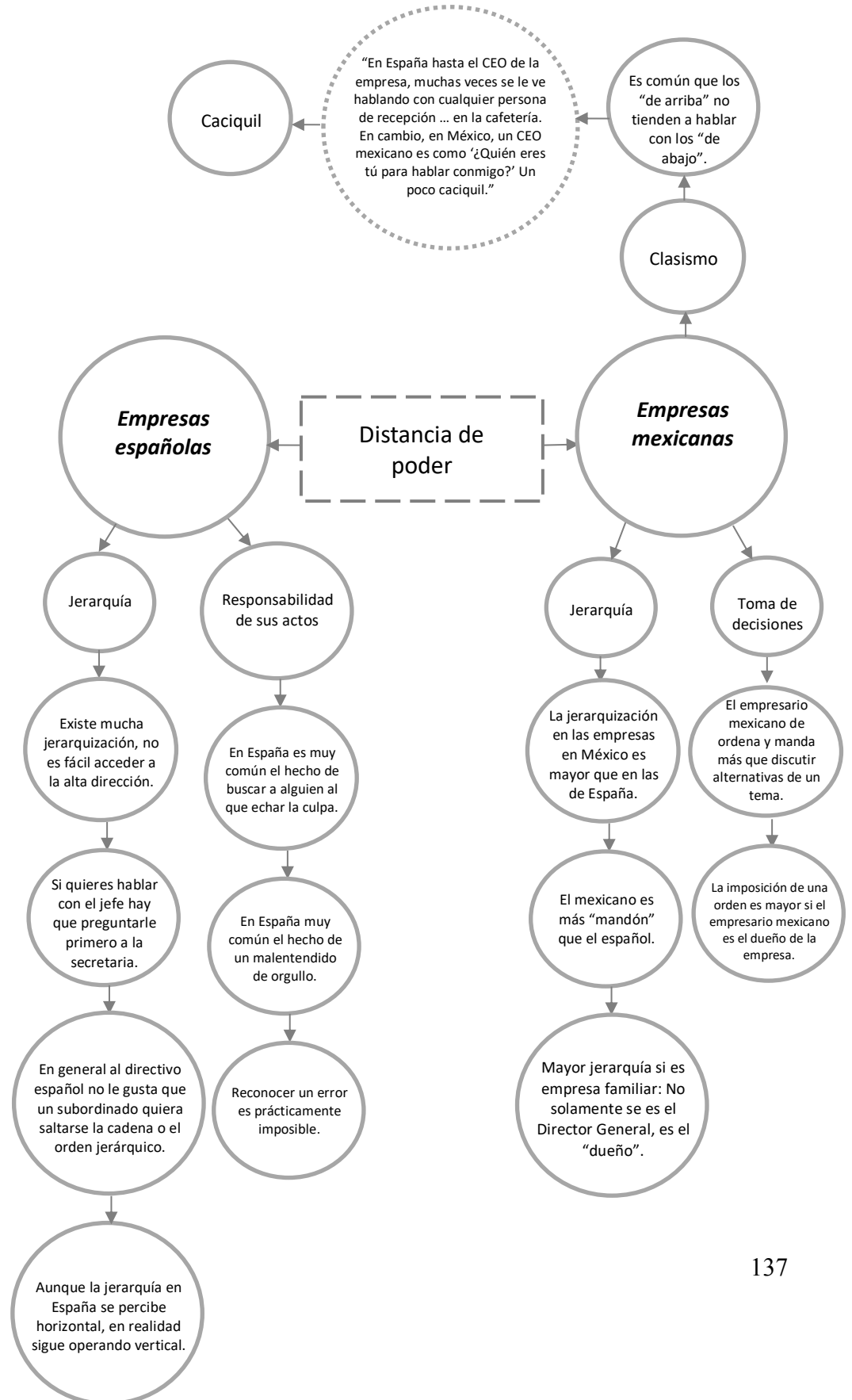
En España hasta el CEO de la empresa, muchas veces se le ve hablando con cualquier persona de recepción o con cualquier persona que está en la cafetería. En cambio, en México, un CEO mexicano es como “¿Quién eres tú para hablar conmigo?” Un poco caciquil.

---

*Fuente:* Elaboración propia con base a las entrevistas a profundidad.



Figura 5.7. Modelo gráfico de la conexión léxica de la categoría distancia de poder.



De acuerdo a Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) el índice de Distancia de poder parte desde el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales, expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. México cuenta con un puntaje de 81 en índice de Distancia de poder, lo significa que México es una sociedad más jerárquica que España. En virtud de lo anterior, en este tipo de sociedades la gente acepta un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional. La jerarquía en una organización es vista como reflejo de desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente (Hofstede Insights, 2017).

Por otro lado, al interpretar los índices de ambos países, podemos apreciar que España con un puntaje de 57 en el índice de Distancia de poder, tienen una diferencia considerable. Ambos puntajes apuntan a una sociedad con un índice de Distancia de poder alto, sin embargo, el puntaje de México es 24 puntos más alto. Dentro de los hallazgos de la parte cualitativa se encontró que, a pesar de no ser el índice con mayor diferencia de puntaje, el índice de Distancia de poder resultó ser significativo en la comunicación intercultural dentro del ecosistema de negocios de ambos países. En virtud de lo anterior, se agregó una sexta variable a la hipótesis de la presente investigación:

*H<sub>6</sub> La distancia de poder es un elemento de la diversidad cultural que influye en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.*

#### *5.5.3.1. Integración metodológica*

Después de la recolección de datos cualitativos e identificar temas y categorías, el resultado final de esta primera fase cualitativa fue tomar esta interpretación de datos como base para diseño del instrumento cuantitativo que contienen conceptos o variables paralelas a las categorías cualitativas (Creswell et al., 2008 citado en Hernández et al., 2014). El siguiente capítulo muestra la integración metodológica para la creación del instrumento cuantitativa así como la variable paralela de “Distancia de poder”.

## **CAPÍTULO VI: COMPROBACIÓN CUANTITATIVA**

El primer paso de la aproximación cuantitativa fue el diseño de un instrumento. El instrumento se sometió a dos evaluaciones: la primera fue una prueba piloto y la segunda fue la aplicación directa a la población objetivo. En la prueba piloto se calculó la validez y confiabilidad del instrumento. Todo definido por pasos y con detenimiento en este capítulo. Después de aplicarse a la población objeto de estudio se realizó la comprobación de las hipótesis de investigación, es decir, la estadística inferencial adecuada a los niveles de medición del instrumento. Con los resultados obtenidos se pudo hacer un análisis de los mismos y la generación de conclusiones.

### **6.1. Tipo de estudio**

Los diseños utilizados en la segunda fase cuantitativa citado en Hernández et al. (2014) se describen como:

- No experimental, ya que las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (Hernández et al., 2014).
- Por otro lado, la temporalidad del diseño es de tipo transeccional o transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2014).

Los alcances del diseño no experimental y transversal de la presente investigación mixta secuencial citados en Hernández et al. (2014) son:

- De tipo exploratorio, ya que es comienza a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación.
- De tipo descriptivo, ya que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

-De tipo correlacionales-causales, ya que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado por medio del instrumento elaborado en la presente investigación.

## 6.2. Población y muestra

Hofstede (2001) sugiere que las muestras deberían ser en suficiente cantidad, por lo menos 20 o preferiblemente 50 por país. El objeto de estudio de la presente investigación fueron empresas españolas establecidas en México. Como sujeto de estudio se seleccionaron directivos españoles laborando en empresas españolas establecidas en México debido al impacto que poseen en la toma de decisiones en los negocios. Las empresas fueron seleccionadas aleatoriamente del directorio de empresas españolas establecidas en México (2018) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX ) del Gobierno de España.

### 6.2.1. Cálculo de la muestra

El muestreo utilizado fue el muestreo probabilístico aleatorio simple (Hernández et al., 2014) con base al directorio de empresas establecidas en México del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX) del Gobierno de España. Se utilizó la siguiente formula para calcular el tamaño muestra:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = Tamaño de la población

e = Margen de error (porcentaje expresado con decimales )

z = Puntuación z

El tamaño de la población del directorio de empresas españolas establecidas en México (2018) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX) del Gobierno de España es de 313. Contemplando un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%, el tamaño de la muestra resultó igual a 173.

Del total de la muestra, 173 empresas españolas establecidas en México, se rechazaron automáticamente 116 correos electrónicos que contenía el enlace para el cuestionario. Se eligieron de nuevo aleatoriamente distintas empresas para completar la muestra de 173 empresas. En total, se enviaron exitosamente 57 correos electrónicos. Sin embargo, debido a que los correos electrónicos en el directorio no señalaban si correspondían al Director General de casa empresa, los datos recolectados fueron limitados. Para la presente prueba piloto se logró exitosamente 20 respuestas de las encuestas enviadas de directivos españoles de empresas establecidas en México.

### **6.3. Prueba piloto**

#### *6.3.1. Diseño del instrumento cuantitativo*

Para el diseño de instrumento el primer paso es la definición conceptual y operacional de las variables de estudio, dependiendo de la variable general se decide la aproximación cuantitativa para su medición. De acuerdo a Chaney y Martin (2014), Edward T. Hall utilizó por primera vez el término comunicación intercultural en 1959, siendo uno de los primeros investigadores en diferenciar las culturas en función de cómo se envían y reciben las comunicaciones. Asimismo, definió la comunicación intercultural como la comunicación entre personas de diferentes culturas. La comunicación intercultural en los negocios es un término relativamente nuevo en el mundo empresarial y se define como la comunicación dentro y entre empresas que involucra a personas de más de una cultura. A partir de esta definición y otras que se explican en el marco teórico se generan los ítems que se creen pertinentes para la medición de cada una de las variables.

Después del diseño sigue la comprobación de que el instrumento mide lo que dice medir y la precisión con la que lo hace, lo cual es la validez y confiabilidad de la prueba. Por lo que se comenzó con la validez de contenido, que corresponde a la validación de los ítems del instrumento antes de ser aplicada a la población objeto de estudio. Expertos en metodología y en comunicación intercultural validaron la pertinencia y redacción de cada ítem. De este modo, con una prueba piloto en la población de estudio se puede analizar la comprensión de los ítems por parte de la población de estudio para validar el instrumento de medición. A esto se le llama validez de contenido.

El siguiente paso fue verificar la fiabilidad de la escala, es decir, su consistencia interna mediante el alfa de Cronbach para todos los ítems. Asimismo, fue necesario verificar el coeficiente de correlación entre cada ítem y el puntaje total del subconstructo, a este paso se le llama validez de criterio. En cuarto lugar, se diseñó una muestra aleatoria para que garantice que se conserva la estructura factorial de la escala. Con esta muestra se verificará la estabilidad de la escala en el tiempo y la validez concurrente correlacionando los puntajes totales, a este paso se le llama validez de constructo. Luego de obtener el consentimiento informado de los individuos del estudio, se aplicó el instrumento en su fase piloto y en su fase final con la muestra objetivo.

### *6.3.2. Elaboración del instrumento cuantitativo*

De acuerdo a Creswell (2014) el diseño de una encuesta proporciona una descripción cuantitativa o numérica de las tendencias, actitudes u opiniones de una población al estudiar una muestra de esa población. A partir de los resultados de la muestra, el investigador generaliza o hace inferencias a la población. Con base a los datos obtenidos en la primera fase cualitativa, se elaboró un instrumento preliminar. Este instrumento incluyó 54 ítems, dividió en 8 secciones. En la primer sección se describen los datos generales de los participantes. La segunda sección incluye los ítems correspondientes al constructo de comunicación intercultural en los negocios. La tercer sección incluye los ítems

correspondientes al constructo de comportamiento intercultural. La cuarta sección incluye los ítems correspondientes al constructo de integración cultural. La quinta sección incluye los ítems correspondientes al constructo de inteligencia cultural. La sexta sección incluye los ítems correspondientes al constructo de individualismo-colectivismo. La séptima sección incluye los ítems correspondientes al constructo de indulgencia. Y por última, la octava sección incluye los ítems correspondientes al constructo de distancia de poder. Los 70 ítems del instrumento original se encuentran en el anexo 3. En la siguiente tabla se muestra la operacionalización de las variables identificadas con base a la revisión de la literatura y el nuevo constructo identificado en la entrevista a profundidad:

Tabla 6.1. Revisión de la literatura y creación de constructos.

<b>Constructo</b>	<b>Soporte teórico</b>	<b>Ítems</b>	<b>Medición</b>
(y) <b>Comunicación intercultural</b>	Chaney y Martin (2014) Hall (1959)	4	Likert
( x <sub>1</sub> ) <b>Comportamiento intercultural</b>	Cushner (1986)	19	Likert
( x <sub>2</sub> ) <b>Integración cultural</b>	Cushner (1986)	10	Likert
( x <sub>3</sub> ) <b>Inteligencia cultural</b>	Livermore (2010)	9	Likert
( x <sub>4</sub> ) <b>Individualismo - Colectivismo</b>	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). House et al. (2004)	10	Likert
( x <sub>5</sub> ) <b>Indulgencia</b>	Trompenaars (2012 ) Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) Trompenaars (2012)	8	Likert
( x <sub>6</sub> ) <b>Distancia de poder</b>	House et al. (2004) Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Hampden-Turner & Trompenaars (2012)	10	Likert

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores.



### 6.3.2.1. Confiabilidad y validez del instrumento

La consistencia interna se estimó por el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Se consideraron valores altos aquellos  $\geq 0.70$ , adecuados  $\geq 0.60$  y bajos  $< 0.60$ . (Miaja et al., 2016). El cálculo de la validez constó de tres pasos (Hernández et al., 2014):

1. Validez de contenido: Juicio de expertos.
2. Validez de criterio: Correlación de cada ítem con su criterio o variable.
3. Validez de constructo: KMO y Esfericidad de Barlett y análisis factorial utilizando el método de componentes principales.

#### Validez de contenido

Una vez elaborado el instrumento, el primer paso en el proceso de validez por parte de expertos. Se consideró la actividad científico-investigativa y profesional del experto, el nivel y profundidad de conocimientos de los logros de la ciencia y en el ámbito profesional y la comprensión del problema que se investiga. Como parte este proceso de validación, se compartió con los expertos un formato para la validación del instrumento, el cual se encuentra completo en el anexo 2.

Tabla 6.2. Comentarios de los expertos.

	Cargo actual	Institución	Nivel de estudios	Áreas de experiencia profesional	Número de años de experiencia profesional	¿Tiene experiencia en la revisión, diseño y/o validación de instrumentos de investigación?	Comentarios
<b>Experto 1</b>	Coordinadora Académica MBA, CETYS Graduate School of Business Campus Mexicali	CETYS Universidad, Graduate School of Business Campus Mexicali	Doctorado Filosofía en Administración	Administración, Empresas Familiares	34	Sí	<p><b>Comportamiento intercultural</b> Ítems 19-21: Corregir redacción</p> <p><b>Inteligencia cultural</b> Ítems 34 y 35 están sesgados.</p>

							<p><b>Individualismo</b> Ítem 49: Invertir el sentido de la redacción.</p> <p><b>Indulgencia</b> Ítem 54: Aclarar ¿Si lo hago en el trabajo es indulgencia? ¿Si lo hago fuera no? ¿Qué es lo que aporta a indulgencia que sea en o fuera de...?</p> <p><b>Integración cultural</b> Ítem 25: Ambigüedad respecto a cuál es o qué tan extensiva es la propia cultura, e.g. ¿nacional, regional, local?</p> <p>Ítem 29: Debiera redactarse de nuevo, si no la gran mayoría pondrá que sí a este punto. Poner si aparte de noticias nacionales se leen internacionales o en qué grado.</p> <p>Ítem 31: Ambigüedad de pregunta; qué acepción se le quiere dar a “manejar”; ¿Cómo “manage” en inglés?</p>
<b>Experto 2</b>	Docente de asignaturas en investigación	Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	Doctorado en Ciencia Política	Derecho; política pública; investigación	8	Sí	
<b>Experto 3</b>	Docente de asignaturas en investigación	Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	Doctorado en Administración	Administración, investigación	20	Sí	<p><b>Integración cultural</b> Ítem 24: Corregir redacción. Dicotómica</p> <p>Ítem 25: ¿Cultura es lo mismo que “país”? Además, cuidado porque está en sentido negativo.</p>
	Director de Operaciones	Car-sa		Industria de las telecomunicaciones	22	Sí	<p><b>Inteligencia cultural</b> Ítems 34 y 35: Reformular redacción.</p>
<b>Experto 4</b>	Consultor intercultural	Iceberg Inteligencia Cultural	Licenciatura en Administración	Consultoría & formación intercultural,	18	Sí	<b>Comportamiento intercultural</b>

				Diversidad & inclusión		<p>Ítem 19: ¿A otras personas se refieren a otra cultura? Redacción alternativa.</p> <p>Ítem 20: ¿Te refieres a un grupo multicultural de personas? Redacción alternativa.</p> <p>Ítem 22: El problema es la multitud o el hecho que sea extranjera. Es decir, una sola persona extranjera no me asusta pero sí una multitud? Y una multitud de locales?</p> <p><b>Integración cultural</b> Ítem 32: Protocolos de cortesía podría ser cualquier cosa. Redacción alternativa.</p> <p><b>Inteligencia cultural</b> Ítems 34 y 35: Se da por sentado que quien responda dirá que sí. Hay sesgo.</p> <p><b>Individualismo</b> Ítem 48: Queda ambiguo. ¿No son todas las amistades una red social de contactos? Redacción alternativa.</p>
<b>Experto 5</b>	Investigadora	Universidad de Guadalajara	Doctorado en Educación	Educación, Interculturalidad, Administración y Marketing	15	Sí
<b>Experto 6</b>	Investigadora	Universidad del Valle de México	Maestría en Ciencias  Doctorado en Neurociencias	Investigación experimental y no experimental, Psicología y Neurociencias	10	Sí
<b>Experto 7</b>	Investigador y terapeuta	Universidad del Valle de México	Maestría en Cognitivo-conductual	Moldeamiento de conducta y adicciones,	16	Sí
<b>Experto 8</b>	Docente	Universidad del Valle de México	Licenciatura en Psicología	Negocios y psicología	20	Sí

Maestría en  
Negocios  
internacionales

<b>Experto 9</b>	Docente de asignaturas en investigación	Universidad del Valle de México	Maestría en Ciencias	Diseño de instrumentos, Investigación aplicada, métodos descriptivos e inferenciales	17	Sí	<p><b>Comunicación intercultural</b> Sugirió agregar 4 ítems: Y5-8.</p> <p><b>Comportamiento intercultural</b> Ítems 19-21: Personas, cultura. Corregir redacción más específica.</p> <p><b>Integración cultural</b> Ítem 24: Dicotómica. Ajustar a la escala correspondiente.</p> <p><b>Individualismo</b> Ítem 49: El resto de los ítems miden individualismo pero éste mide colectivismo. Redacción alternativa.</p>
----------------------	---	---------------------------------	----------------------	--	----	----	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos compartidos por los expertos.

Por último, el proceso de validación de contenido terminó con la eliminación de 17 ítems y 4 ítems nuevos, así como la modificación de la redacción de ítems. Se puede encontrar la versión final con 74 ítems con ambas adecuaciones en el anexo 3. La siguiente tabla muestra los cálculos de los estadísticos de validación de expertos para la determinación de los ítems eliminados del constructo comportamiento intercultural. Los estadísticos de validación de todos los constructos pueden encontrarse en el anexo 4.

Tabla 6.3. Estadísticos de validación de los expertos del construcco comportamiento intercultural ( $x_1$ ).

Experto	Ítems (y): Comunicación intercultural (y)				Ítems ( $x_1$ ) Comportamiento intercultural (CI)																		
	Y1	Y2	Y3	Y4	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13	CI14	CI15	CI16	CI17	CI18	CI19
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
E1	3	3	3	3	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	4
E2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4
E3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4
E4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	2	2	1	4	3	2	3	2	4
E5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	3	3	4
E6	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
E7	4	4	4	4	2	3	3	1	1	1	4	3	4	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3
E8	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	3	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4
E9	4	4	4	4	3	3	3	1	1	1	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	3	4	4
Media	3.9	3.9	3.9	3.89	3.6	3.7	3.8	1.7	1.7	1.4	3.8	3.8	3.9	3.78	1.78	1.78	1.67	3.78	3.56	3.33	3.44	3.44	3.78
Desviación estándar	0.3	0.3	0.3	0.33	0.7	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.3	0.44	0.67	0.67	0.71	0.44	0.73	0.87	0.53	0.73	0.44
$\Sigma$	35	35	35	35	32	33	34	15	15	13	34	34	35	34	16	16	15	34	32	30	31	31	34
$\Sigma x^2$	137	137	137	137	118	123	130	27	27	21	130	130	137	130	32	32	29	130	118	106	109	111	130

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos compartidos por los expertos.

### Aplicación de la prueba piloto

El investigador facilitó el envío de la encuesta por medio de correo electrónico. Además de la encuesta, se compartió el propósito del estudio, para que los participantes comprendieran la naturaleza de la investigación y su probable impacto en ellos. Asimismo, se les dio oportunidad a los encuestados de participar voluntariamente y de plantear preguntas acerca del cuestionario.

### Confiabilidad

Una vez que la base de datos de la prueba piloto estuvo lista, el siguiente paso fue verificar la confiabilidad del instrumento. La consistencia interna se estimó por el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Se consideraron valores altos aquellos  $\geq 0.70$ , adecuados  $\geq 0.60$  y bajos  $< 0.60$ . (Miaja et al., 2016). Asimismo, fue necesario verificar el coeficiente de correlación entre cada ítem y el puntaje total del subconstructo.

Tabla 6.4. 1a iteración de la prueba alfa de Cronbach para el piloto del instrumento.

Constructo	Alfa de Cronbach	Elementos	Confiabilidad
( $\gamma$ ) <b>Comunicación intercultural</b>	0.757	8	Alta
( $x_1$ ) <b>Comportamiento intercultural</b>	0.689	13	Adecuada
( $x_2$ ) <b>Integración cultural</b>	0.723	5	Alta
( $x_3$ ) <b>Inteligencia cultural</b>	0.867	6	Alta
( $x_4$ ) <b>Individualismo - Colectivismo</b>	0.166	7	Baja
( $x_5$ ) <b>Indulgencia</b>	0.589	6	Baja
( $x_6$ ) <b>Distancia de poder</b>	0.557	8	Baja

*Nota:* Elaboración propia

Debido a los resultados de confiabilidad baja de tres constructos, se procedió a hacer una revisión del contenido de cada uno y se decidió eliminar algunos de los ítems para aumentar su consistencia interna. En el caso del constructo de individualismo-colectivismo se eliminaron 3 ítems, del constructo indulgencia se eliminó 1 y del constructo de distancia de poder se eliminó 1.

En el caso del constructo de comportamiento intercultural, se eliminaron 5 ítems debido a que, a pesar de contar con consistencia interna adecuada, éstos tendrían problemas al interpretarse en la fase de análisis factorial. Finalmente, se procedió a iterar nuevamente la prueba de alfa de Cronbach y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6.5. 2a iteración de la prueba alfa de Cronbach para el piloto del instrumento.

Constructo	Alfa de Cronbach	Elementos	Confiabilidad
( $\gamma$ ) <b>Comunicación intercultural</b>	0.757	8	Alta
( $x_1$ ) <b>Comportamiento intercultural</b>	0.756	8	Alta
( $x_2$ ) <b>Integración cultural</b>	0.723	5	Alta
( $x_3$ ) <b>Inteligencia cultural</b>	0.867	6	Alta
( $x_4$ ) <b>Individualismo - Colectivismo</b>	0.646	4	Adecuada
( $x_5$ ) <b>Indulgencia</b>	0.631	5	Adecuada
( $x_6$ ) <b>Distancia de poder</b>	0.708	7	Alta

*Fuente:* Elaboración propia

La versión final del instrumento reducido a 43 ítems después del proceso de consistencia interna de Alfa de Cronbach se puede encontrar en el anexo 5.

### *Validez de criterio*

En este apartado se realiza un análisis correlacional producto momento de Pearson, con un  $r^2$  significativo de 0.26, con un nivel probable de error ( $p$ ) de 0.01, basado en un  $n$  muestral de 10 sujetos. La matriz de correlaciones completa de la prueba piloto se puede encontrar en el anexo 6. El orden que se presenta está basado en la forma en que se construyó el instrumento sin importar la jerarquía de la correlación.

Las correlaciones más importantes fueron de un ítem con otro ítem siendo las relaciones más cercanas a 1, por lo tanto se presentan las interacciones de  $r \leq 0.80$ . ( $\gamma_5$ ) La frecuencia en la

que la actividad comercial disminuye debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “no verbal” tiene relación con (Y7) la frecuencia en la que la actividad comercial disminuye debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “verbal” ( $r=0.879$ ). (Y6) La frecuencia en la que la actividad comercial se da por terminada definitivamente debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “no verbal” tiene relación con (Y8) la frecuencia en la que la actividad comercial se da por terminada definitivamente debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “verbal” ( $r=0.895$ ).

(CI5) El qué tan cómodos se sienten los directivos españoles cuando están entre una multitud de personas en su propia cultura tiene relación con (CI6) el qué tan fácil les sería a los directivos españoles mudarse a otro país y adaptarse a esa nueva cultura ( $r=0.89$ ). (CI5) El qué tan cómodos se sienten los directivos españoles cuando están entre una multitud de personas en su propia cultura tiene relación con (CI7) el qué tan cómodos se sienten los directivos españoles cuando están entre una multitud de personas extranjeras ( $r=0.81$ ). (CI5) El qué tan cómodos se sienten los directivos españoles cuando están entre una multitud de personas en su propia cultura tiene relación con (CI8) el qué tanto los directivos españoles disfrutan la compañía de las personas que son diferentes a ellos ( $r=0.82$ ).

(Y2) El qué tan frecuente se considera que suceden las malas interpretaciones al interactuar a distancia en la comunicación intercultural “no verbal” tiene relación con (IG3) la regularidad con la que los directivos españoles escuchan música de otras culturas ( $r=0.818$ ). Finalmente, (CI6) el qué tan fácil les sería a los directivos españoles mudarse a otro país y adaptarse a esa nueva cultura tiene relación con (CI7) el qué tan cómodos se sienten los directivos españoles cuando están entre una multitud de personas extranjeras ( $r=0.92$ ).



### *Validez de constructo*

#### *KMO y Esfericidad de Barlett*

Se realizó un estudio integracional a través del análisis de factores: resultando 9 factores con criterio de Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Bartlett. La medida de la adecuación muestral (KMO) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. Los valores pequeños (menos de 0.5) indican que el análisis factorial no debe utilizarse con los datos muestrales que se están analizando. La prueba de esfericidad contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, que indicaría que el modelo factorial es inadecuado. Su utilidad es contrastar la hipótesis nula, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente.

Tabla 6.6. Descriptivos por factores

Constructo	KMO	Esfericidad de Barlett		
		Chi-cuadrado $\chi^2$	gl	Significancia $p < 0.05$
( y ) Comunicación intercultural	0.408	62.623	28	0.000
( x <sub>1</sub> ) Comportamiento intercultural	0.340	80.578	28	0.000
( x <sub>2</sub> ) Integración cultural	0.396	20.578	10	0.024
( x <sub>3</sub> ) Inteligencia cultural	0.553	37.704	15	0.001
( x <sub>4</sub> ) Individualismo - Colectivismo	0.625	5.928	6	0.431
( x <sub>5</sub> ) Indulgencia	0.434	10.258	10	0.418
( x <sub>6</sub> ) Distancia de poder	0.267	34.356	0.21	0.033

Fuente: Elaboración propia a partir del software SPSS.

### *Análisis factorial*

Aplicando el análisis factorial a las respuestas de los sujetos es posible encontrar grupos de variables con significado común y de esta manera reducir el número de dimensiones necesarias para explicar las respuestas de los sujetos. Como propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones o criterios capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos. Considera las variables del análisis como independientes, es decir sin dependencia conceptual de unas sobre otras.

En esta ocasión se utilizaron dos métodos de extracción: análisis de componentes principales y el método de extracción de cuadrados mínimos no ponderados. Los dos explican el fenómeno en un 85.35% con 6 factores viables. Sin embargo, la prueba de esfericidad mostró que el análisis de componentes principales era el método más adecuado para la cantidad de casos y variables. En cuanto al nombramiento de los factores, para considerar los ítems en cada uno de ellos se tomó como punto de corte 0.50 y en los negativos -0.40 para nombrar el constructo.

*Tabla 6.7. Sumas de cargas al cuadrado de la extracción*

Factor	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.957	23.157	23.157
2	7.535	17.524	40.68
3	6.232	14.494	55.174
4	5.224	12.15	67.324
5	3.948	9.181	76.505
6	3.807	8.853	85.357

Fuente: Elaboración propia a partir del software SPSS.

También se realizó un análisis factorial utilizando el método de extracción cuadrados mínimos no ponderados y un método de rotación equamax con normalización Kaiser, que converge en 17 iteraciones. Por lo que se presentan los resultados del análisis factorial de componentes principales ya que consta de un menor número de variables a explicar.

Tabla 6.8. Varianza total explicada

Factor	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.956	23.154	23.154	5.666	13.177	13.177
2	7.534	17.521	40.675	5.574	12.962	26.14
3	6.231	14.492	55.167	4.997	11.621	37.761
4	5.223	12.147	67.314	4.722	10.981	48.742
5	3.947	9.178	76.493	4.646	10.804	59.546
6	3.806	8.85	85.343	4.593	10.682	70.228
7	2.877	6.691	92.035	4.57	10.627	80.855
8	1.873	4.356	96.39	4.153	9.657	90.513
9	1.543	3.589	99.979	4.071	9.466	99.979

Fuente: Elaboración propia a partir del software SPSS.

*Factor 1: Adaptación al cambio.*

Este factor tiene un valor propio de explicación de 23.15% del fenómeno de estudio. En cual puede verse la relación entre diversos factores presentes en el entorno laboral intercultural. El desarrollo profesional tiene relación con la percepción del sujeto de sus habilidades personales para gestionar el cambio, así como el desconocimiento de la cultura del otro tiene relación con la evitación a la incertidumbre y a lo desconocido.

Tabla 6.9. Factor 1: Adaptación al cambio

ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
	Ítems	Resultados de los factores
1	IG4 Considero que los directivos españoles creen importante trabajar en otro país como parte de su desarrollo profesional.	0.835
2	CQ5 Considero que los directivos españoles cambian las acciones no verbales (tales como gestos, postura, tono de voz, etc.) de forma adecuada para adaptarse a diversas situaciones interculturales.	0.793
3	CI7 Con respecto a los negocios internacionales: ¿Qué tan pacientes consideran los directivos mexicanos a los directivos españoles?	0.789

---

4	CQ1 Considero que los directivos españoles pueden postergar lo que quieren decir en una situación de estrés para observar cuidadosamente lo que sucede tanto dentro de sus propios pensamientos, como en el de los demás.	0.737
5	CQ3 Considero que los directivos españoles monitorean sus interacciones para comprobar si su planeación y expectativas fueron apropiadas para la otra cultura.	0.727
6	CI6 Con respecto a los negocios internacionales: ¿Qué tan flexibles consideran los directivos mexicanos a los directivos españoles?	0.694
7	CQ4 Considero que los directivos españoles cambian las acciones verbales (orales y escritas) de forma adecuada para adaptarse a diversas situaciones interculturales.	0.691
8	IG1 Considero que los directivos españoles, además de su lengua nativa, dominan un segundo idioma.	0.663
9	Y4 ¿Qué tan frecuente considera las malas interpretaciones al interactuar cara a cara en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México? Ejemplo: Uso del lenguaje en las conversaciones de forma oral y escrita.	0.661
10	IN3 Considero que los directivos españoles creen que sonreír forma parte de un buen servicio al cliente.	0.661
11	DP7 Considero que los directivos españoles creen muy importante tener una buena reputación.	0.659
12	CI11 Considero que a los directivos españoles les sería fácil mudarse a otro país y adaptarse a esa nueva cultura.	0.613
13	Y1 ¿Qué tan frecuente considera las malas interpretaciones al interactuar cara a cara en la comunicación intercultural “no verbal” en los negocios internacionales con México? Ejemplo: Mirada, gestos faciales.	0.568
14	Y3 ¿Qué tan frecuente considera las malas interpretaciones al interactuar a distancia en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México? Ejemplo Uso del lenguaje en la redacción en correos electrónicos o vía telefónica.	0.549
15	CQ2 Considero que los directivos españoles se preparan para un encuentro intercultural, anticipando cómo acercarse a las personas, el tema y la situación.	0.528
16	CI5 Con respecto a los negocios internacionales: ¿Qué tan tolerantes consideran los directivos mexicanos a los directivos españoles?	0.521

---

17	IV2 Considero que los directivos españoles prefieren el prestigio profesional y dedicar su tiempo a su trabajo que que invertir su tiempo en sus amigos, familia y sus deseos de bienestar emocional.	-0.407
18	CI13 Considero que los directivos españoles disfrutan la compañía de las personas que son diferentes a ellos.	-0.482

*Fuente:* Elaboración propia a partir del método de extracción de análisis de componentes principales del software SPSS.

### *Factor 2: Gestión de las relaciones comerciales interculturales.*

Este factor tiene un valor propio de explicación de 17.52% del fenómeno de estudio, en cual puede verse la relación entre diversos factores presentes en la gestión de las relaciones comerciales interculturales. El gestionar los negocios tomando como referencia la propia cultura tiene relación con el desconocimiento de la cultura de negocios y formas de trabajar del otro y las consecuencias que esto conlleva.

Tabla 6.10. Factor 2: Gestión de las relaciones comerciales interculturales.

<b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES COMERCIALES INTERCULTURALES</b>		
	<b>Ítems</b>	<b>Resultados de los factores</b>
1	Y5 ¿Qué tan frecuente considera que disminuya la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “no verbal” en los negocios internacionales con México?	0.741
2	IV1 Considero que los directivos españoles piensan que las decisiones individuales son mejores que las grupales.	0.691
3	Y8 ¿Qué tan frecuente considera que se dé por terminada definitivamente la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México?	0.677
4	Y6 ¿Qué tan frecuente considera que se dé por terminada definitivamente la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “no verbal” en los negocios internacionales con México?	0.618

5	Y7 ¿Qué tan frecuente considera que disminuya la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México?	0.588
6	IV2 Considero que los directivos españoles prefieren el prestigio profesional y dedicar su tiempo a su trabajo que que invertir su tiempo en sus amigos, familia y sus deseos de bienestar emocional.	0.56
7	CI5 Con respecto a los negocios internacionales: ¿Qué tan tolerantes consideran los directivos mexicanos a los directivos españoles?	0.545
8	IV4 Considero que, generalmente, la mayoría de los directivos españoles actúan en beneficio propio o de la empresa que en beneficio de los empleados.	0.538
9	IV3 Considero que los directivos españoles creen las relaciones laborales son importantes para su felicidad que las relaciones interpersonales (amistosas o familiares).	-0.443
10	DP5 Considero que los directivos españoles comparten las opiniones personales de manera abierta.	-0.458
11	DP1 Considero que los directivos españoles creen que es correcto que personas con mayor jerarquía que la suya se involucren en detalles de su trabajo y que los corrijan, aunque no hayan solicitado su retroalimentación.	-0.484
12	IG3 Considero que los directivos españoles escuchan música de otras culturas regularmente.	-0.502
13	IG1 Considero que los directivos españoles, además de su lengua nativa, dominan un segundo idioma.	-0.507
14	IN6 Considero que los directivos españoles tienen una personalidad extrovertida.	-0.515
15	IG5 Considero que los directivos españoles, además de leer noticias nacionales, también leen noticias internacionales.	-0.577
16	DP6 Considero que los directivos españoles expresan de manera directa y sin ambigüedad un rechazo o negativa ante una solicitud o petición.	-0.636
17	Y2 ¿Qué tan frecuente considera las malas interpretaciones al interactuar a distancia en la comunicación intercultural “no verbal” en los negocios internacionales con México? Ejemplo: tono de voz en llamadas telefónicas.	-0.641

---

*Fuente:* Elaboración propia a partir del método de extracción de análisis de componentes principales del software SPSS.

### *Factor 3: Ambiente laboral.*

Este factor tiene un valor propio de explicación de 14.49% del fenómeno de estudio, en cual puede verse la relación entre diversos factores presentes en el ambiente laboral de los

sujetos de estudio. Las habilidades sociales se relacionan con la calidad de las interacciones laborales. El respeto a las normas empresariales tiene relación con la percepción que el empleado tiene de la empresa. El desconocimiento de la forma de trabajar de culturas extranjeras tiene relación con los malos entendidos dentro del entorno laboral.

Tabla 6.11. Factor 3: Ambiente laboral

<b>AMBIENTE LABORAL</b>		
	<b>Ítems</b>	<b>Resultados de los factores</b>
1	IN2 Considero que los directivos españoles disfrutan tomar cerveza o bebidas alcohólicas en las reuniones de negocios.	0.728
2	DP3 Considero que los directivos españoles creen que las reglas de una empresa no deben ser desobedecidas, ni siquiera cuando un empleado piense que lo hace por el bien de la empresa.	0.675
3	IN4 Considero que los directivos españoles les gusta tomar vacaciones o salir a pasear tan pronto les sea posible.	0.619
4	IV3 Considero que los directivos españoles creen las relaciones laborales son importantes para su felicidad que las relaciones interpersonales (amistosas o familiares).	0.555
5	DP6 Considero que los directivos españoles expresan de manera directa y sin ambigüedad un rechazo o negativa ante una solicitud o petición.	0.55
6	DP8 Considero que los directivos españoles discuten abiertamente los desacuerdos o conflictos sin importar si la otra parte se pudiera ofender.	0.536
7	DP2 Considero que los directivos españoles le pierden respeto a sus superiores que piden su consejo antes de que tomen una decisión final.	0.535
8	IG5 Considero que los directivos españoles, además de leer noticias nacionales, también leen noticias internacionales.	-0.435
9	Y7 ¿Qué tan frecuente considera que disminuya la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México?	-0.442
10	CQ3 Considero que los directivos españoles monitorean sus interacciones para comprobar si su planeación y expectativas fueron apropiadas para la otra cultura.	-0.452

11	CQ5 Considero que los directivos españoles cambian las acciones no verbales (tales como gestos, postura, tono de voz, etc.) de forma adecuada para adaptarse a diversas situaciones interculturales.	-0.473
12	IG3 Considero que los directivos españoles escuchan música de otras culturas regularmente.	-0.541
13	Y1 ¿Qué tan frecuente considera las malas interpretaciones al interactuar cara a cara en la comunicación intercultural “no verbal” en los negocios internacionales con México? Ejemplo: Mirada, gestos faciales.	-0.596
14	CI12 Considero que los directivos españoles se sienten cómodos cuando están entre una multitud de personas extranjeras.	-0.623

*Fuente:* Elaboración propia a partir del método de extracción de análisis de componentes principales del software SPSS.

#### *Factor 4: Habilidades sociales interculturales.*

Este factor tiene un valor propio de explicación de 12.15% del fenómeno de estudio, en cual puede verse la relación entre diversos factores presentes las relaciones interpersonales interculturales. El tener experiencia de haber vivido en el extranjero tiene relación con habilidades sociales para adaptarse diversas situaciones interculturales. El contar con habilidades sociales para adaptarse diversas situaciones interculturales tiene relación con la apertura al hablar de diferencia de opiniones o resolución de conflictos. La ausencia de los factores anteriormente mencionados reflejan el temor a perder el control de diversas situaciones y el prestigio dentro del entorno laboral.

Tabla 6.12. Factor 4: Habilidades sociales interculturales.

<b>HABILIDADES SOCIALES INTERCULTURALES</b>	
Ítems	Resultados de los factores
1 IG2 Considero que es común que los directivos españoles hayan vivido fuera de su país de origen.	0.616
2 CQ4 Considero que los directivos españoles cambian las acciones verbales (orales y escritas) de forma adecuada para adaptarse a diversas situaciones interculturales.	0.61



3	DP8 Considero que los directivos españoles discuten abiertamente los desacuerdos o conflictos sin importar si la otra parte se pudiera ofender.	0.51
4	IN6 Considero que los directivos españoles tienen una personalidad extrovertida.	-0.421
5	CI8 Con respecto a los negocios internacionales: ¿Qué tan tolerantes a la ambigüedad consideran los directivos mexicanos a los directivos españoles?	-0.522
6	DP7 Considero que los directivos españoles creen muy importante tener una buena reputación.	-0.606
7	IN1 Considero que los directivos españoles se comunican activamente por medio de las redes sociales con sus amigos.	-0.652
8	CI10 Considero que los directivos españoles se sienten cómodos cuando están entre una multitud de personas en su propia cultura.	-0.794

*Fuente:* Elaboración propia a partir del método de extracción de análisis de componentes principales del software SPSS.

#### *Factor 5: Receptividad hacia la retroalimentación.*

Este factor tiene un valor propio de explicación de 9.18% del fenómeno de estudio, en cual puede verse la relación entre diversos factores presentes en la receptividad hacia la retroalimentación en las relaciones interculturales. La comunicación de los superiores hacia sus subordinados con respecto a su desempeño tiene relación con la motivación para prepararse para un encuentro intercultural. La motivación para prepararse para un encuentro intercultural con la tolerancia a la ambigüedad.

Tabla 6.13. Factor 5: Receptividad hacia la retroalimentación.

RECEPTIVIDAD HACIA LA RETROALIMENTACIÓN		
	Ítems	Resultados de los factores
1	DP1 Considero que los directivos españoles creen que es correcto que personas con mayor jerarquía que la suya se involucren en detalles de su trabajo y que los corrijan, aunque no hayan solicitado su retroalimentación.	0.647
2	CI8 Con respecto a los negocios internacionales: ¿Qué tan tolerantes a la ambigüedad consideran los directivos mexicanos a los directivos españoles?	0.59

3	CQ2 Considero que los directivos españoles se preparan para un encuentro intercultural, anticipando cómo acercarse a las personas, el tema y la situación.	0.586
4	Y3 ¿Qué tan frecuente considera las malas interpretaciones al interactuar a distancia en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México? Ejemplo Uso del lenguaje en la redacción en correos electrónicos o vía telefónica.	-0.385
5	IN1 Considero que los directivos españoles se comunican activamente por medio de las redes sociales con sus amigos.	-0.483
6	Y4 ¿Qué tan frecuente considera las malas interpretaciones al interactuar cara a cara en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México? Ejemplo: Uso del lenguaje en las conversaciones de forma oral y escrita.	-0.576

*Fuente:* Elaboración propia a partir del método de extracción de análisis de componentes principales del software SPSS.

#### *Factor 6: Habilidades de afrontamiento en entornos interculturales.*

Este factor tiene un valor propio de explicación de 8.85% del fenómeno de estudio, en cual puede verse la relación entre diversos factores presentes las habilidades de afrontamiento en entornos interculturales de los sujetos de estudio. La facilidad de mudarse a un nuevo país tiene relación con qué tan disfrutable es tener la compañía de personas extranjeras. El qué tan disfrutable es tener la compañía de personas extranjeras tiene relación con la motivación de conocer otras culturas. La motivación de conocer otras culturas tiene relación con las malas interpretaciones al interactuar a distancia en la comunicación intercultural “verbal”. El factor que reduce el impacto negativo en la confrontación en situaciones interculturales es la habilidad de comunicarse efectiva y abiertamente.

Tabla 6.14. Factor 6: Habilidades de afrontamiento en entornos interculturales.

<b>HABILIDADES DE AFRONTAMIENTO EN ENTORNOS INTERCULTURALES</b>	
Ítems	Resultados de los factores
1 DP5 Considero que los directivos españoles comparten las opiniones personales de manera abierta.	0.562

2	Y3 ¿Qué tan frecuente considera las malas interpretaciones al interactuar a distancia en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México? Ejemplo Uso del lenguaje en la redacción en correos electrónicos o vía telefónica.	-0.497
3	IN4 Considero que los directivos españoles les gusta tomar vacaciones o salir a pasear tan pronto les sea posible.	-0.505
4	CI11 Considero que a los directivos españoles les sería fácil mudarse a otro país y adaptarse a esa nueva cultura.	-0.507
5	CI13 Considero que los directivos españoles disfrutan la compañía de las personas que son diferentes a ellos.	-0.559

---

*Fuente:* Elaboración propia a partir del método de extracción de análisis de componentes principales del software SPSS.

## CAPÍTULO VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 7.1. Análisis descriptivo de la muestra.

El instrumento cuantitativo utilizado se dividió en dos grandes secciones: la primera correspondió a las variables de control, las cuales permitieron establecer un perfil de la muestra de directivos españoles y otra de directivos mexicanos correspondientes a las variables principales de estudio de esta investigación.

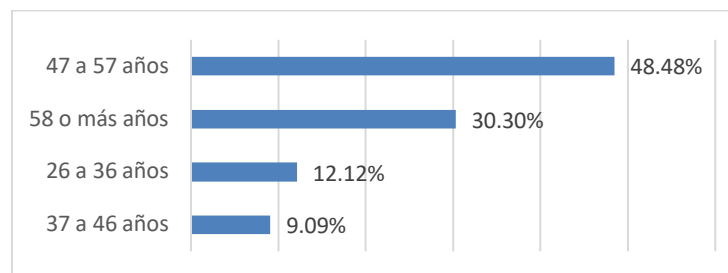
La siguiente tabla y modelo gráfico muestran que el rango de edad del total de la muestra se ubicó principalmente entre 47 a 57 años con un 48.48%. En segundo lugar se ubicó el rango de edad de 58 años o más con un 30.30%. En tercer lugar se ubicó el rango de edad de 26 a 36 años con un 12.12%. Por último, se ubicó el rango de edad de 37 a 46 años con un 9.09%.

Tabla 7.1. Rango de edad de los entrevistados.

Rango de edad	Porcentaje
Entre 47 a 57 años	48.48%
Entre 58 o más años	30.30%
Entre 26 a 36 años	12.12%
Entre 37 a 46 años	9.09%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.1 Modelo gráfico del rango de edad de los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

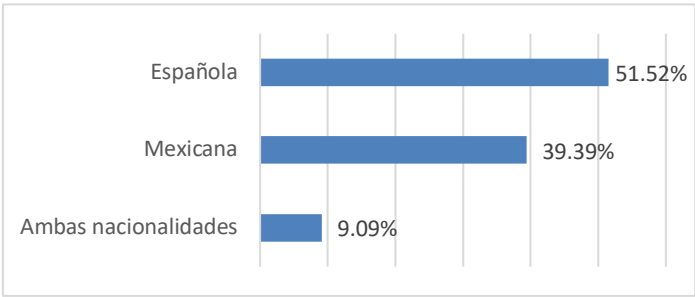
La siguiente tabla y modelo gráfico muestran que las nacionalidades de los entrevistados corresponden a un 51.52% con nacionalidad española, un 39.39% de nacionalidad mexicana y a un 9.09% con ambas nacionalidades, mexicana y española.

Tabla 7.2. Nacionalidad de los entrevistados.

Nacionalidad	Porcentaje
Española	51.52%
Mexicana	39.39%
Ambas nacionalidades	9.09%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.2. Modelo gráfico de la nacionalidad de los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

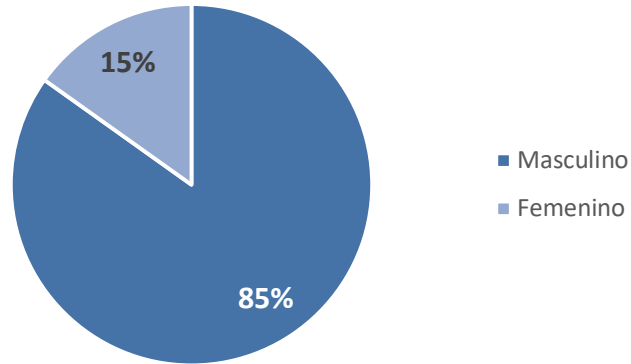
La siguiente tabla y modelo gráfico muestran que la distribución por género de los entrevistados corresponde a un 84.85% masculino y a un 15.15% femenino.

Tabla 7.3 Género de los entrevistados.

Rango de edad	Porcentaje
Masculino	84.85%
Femenino	15.15%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.3. Modelo gráfico del género de los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

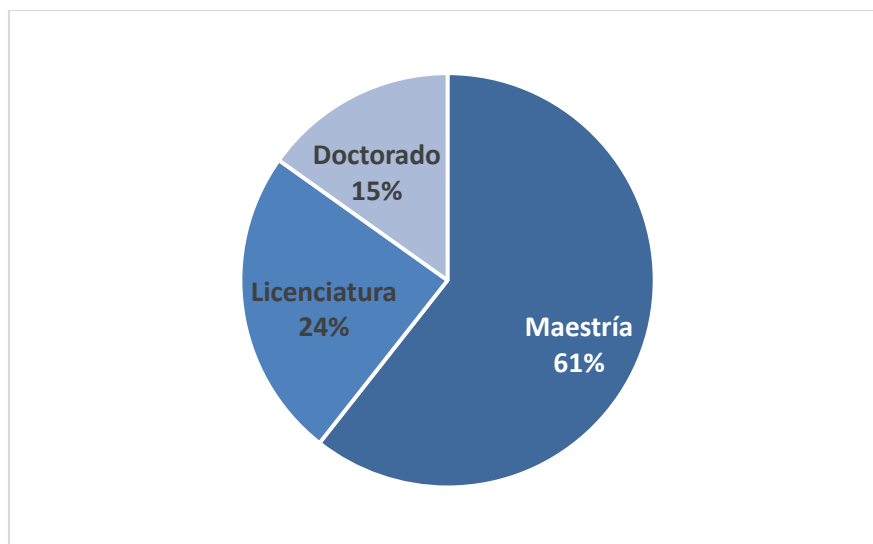
La siguiente tabla y modelo gráfico muestran que el nivel máximo de estudios de los entrevistados contaban en un 60.61% con maestría, en un 24.24% con licenciatura y en un 15.15% con doctorado.

Tabla 7.4. Nivel máximo de estudio de los entrevistados

Nivel de estudios	Porcentaje
Maestría	60.61%
Licenciatura	24.24%
Doctorado	15.15%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.4. Modelo gráfico del nivel máximo de estudio de los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

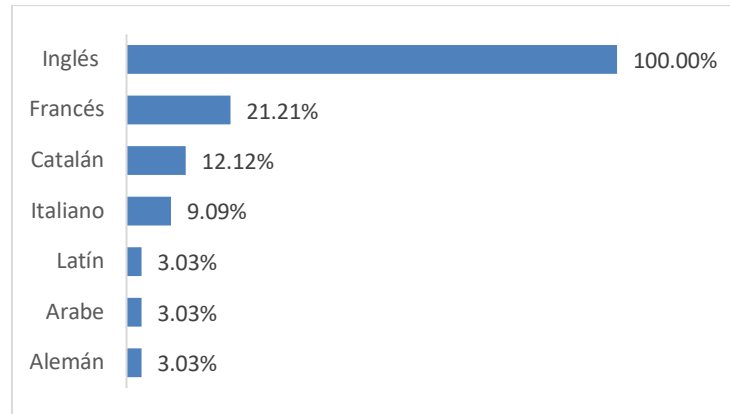
La siguiente tabla y modelo gráfico muestran que los idiomas que dominan los entrevistados además del idioma español corresponden en un 100.00% al idioma inglés, en un 21.21% al idioma francés, en un 12.12% al idioma catalán, en un 9.09% al idioma italiano y en un 3.03% los idiomas alemán, árabe y latín.

Tabla 7.5. Idiomas que dominan los entrevistados además del idioma español.

Nivel de estudios	Porcentaje
Inglés	100.00%
Francés	21.21%
Catalán	12.12%
Italiano	9.09%
Alemán	3.03%
Arabe	3.03%
Latín	3.03%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.5. Modelo gráfico de los Idiomas que dominan los entrevistados además del idioma español.



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla y modelo gráfico muestran que los giros de las empresas en las que laboran los encuestados corresponden en un 12% al giro educativo, en un 9% al giro de servicios importación-exportación, en un 6% a los giros de hotelería, finanzas, legal, industrial y de construcción y en un 3% a los giros de viajes, energía, comunicación, retail-supermercado, comercialización de productos masivos, tecnología, consultoría económica, política y de negocios, servicios profesionales, químico, internacionalización de empresas, seguridad industrial y detección de gases y fuego, peritación en seguros, industria de transformación, servicios contables y automotriz.

Tabla 7.6. Giros de las empresas en las que laboran de los entrevistados.

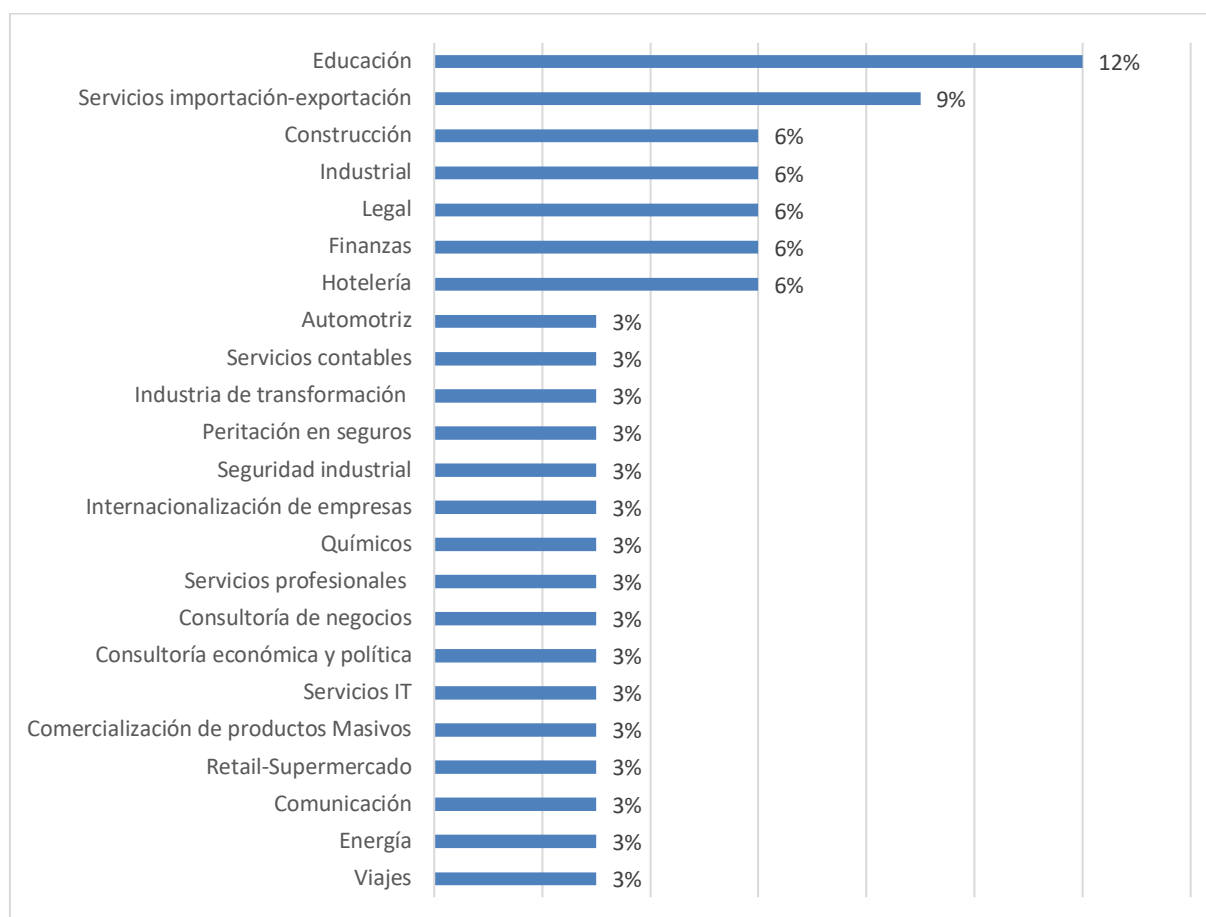
Giro de la empresa	Porcentaje
Educación	12%
Servicios importación-exportación	9%
Hotelería	6%
Finanzas	6%
Legal	6%
Industrial	6%
Construcción	6%
Viajes	3%
Energía	3%
Comunicación	3%
Retail- Supermercado	3%



Comercialización de productos masivos	3%
Servicios IT	3%
Consultoría económica y política	3%
Consultoría de negocios	3%
Servicios profesionales	3%
Químicos	3%
Internacionalización de empresas	3%
Seguridad industrial y detección de gases y fuego	3%
Peritación en seguros	3%
Industria de transformación	3%
Servicios contables	3%
Automotriz	3%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.6. Modelo gráfico de los giros de las empresas en las que laboran de los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

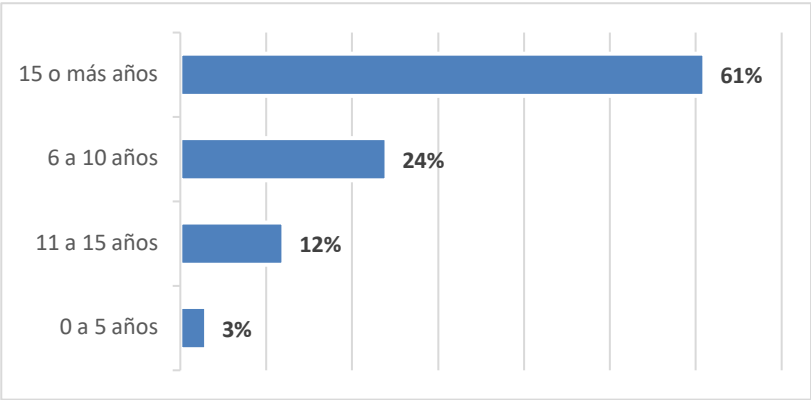
La siguiente tabla y modelo gráfico muestran que los años de experiencia que tienen los entrevistados laborando en el giro actual corresponden en un 61% de 15 o más años de experiencia, en un 24% de 6 a 10 años de experiencia, en un 12% de 11 a 15 años de experiencia y en un 3% de 0 a 5 años de experiencia.

Tabla 7.7. Años de experiencia en el giro actual de los entrevistados.

Años de experiencia	Porcentaje
15 o más	61%
6 a 10	24%
11 a 15	12%
0 a 5	3%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.7. Modelo gráfico de los años de experiencia en el giro actual de los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla y modelo gráfico muestran que los puestos actuales que ostentan los encuestados corresponden en un 27% a directores generales, en un 9% a “managers” o gerentes, en un 6% a CEOs, directores, fundadores y socios directores. El resto de los entrevistados ostentan en un 3% diversos puestos, tales como: Presidente, Director Financiero América, Director Comercial, Director de Proyectos, Directora Comercial y

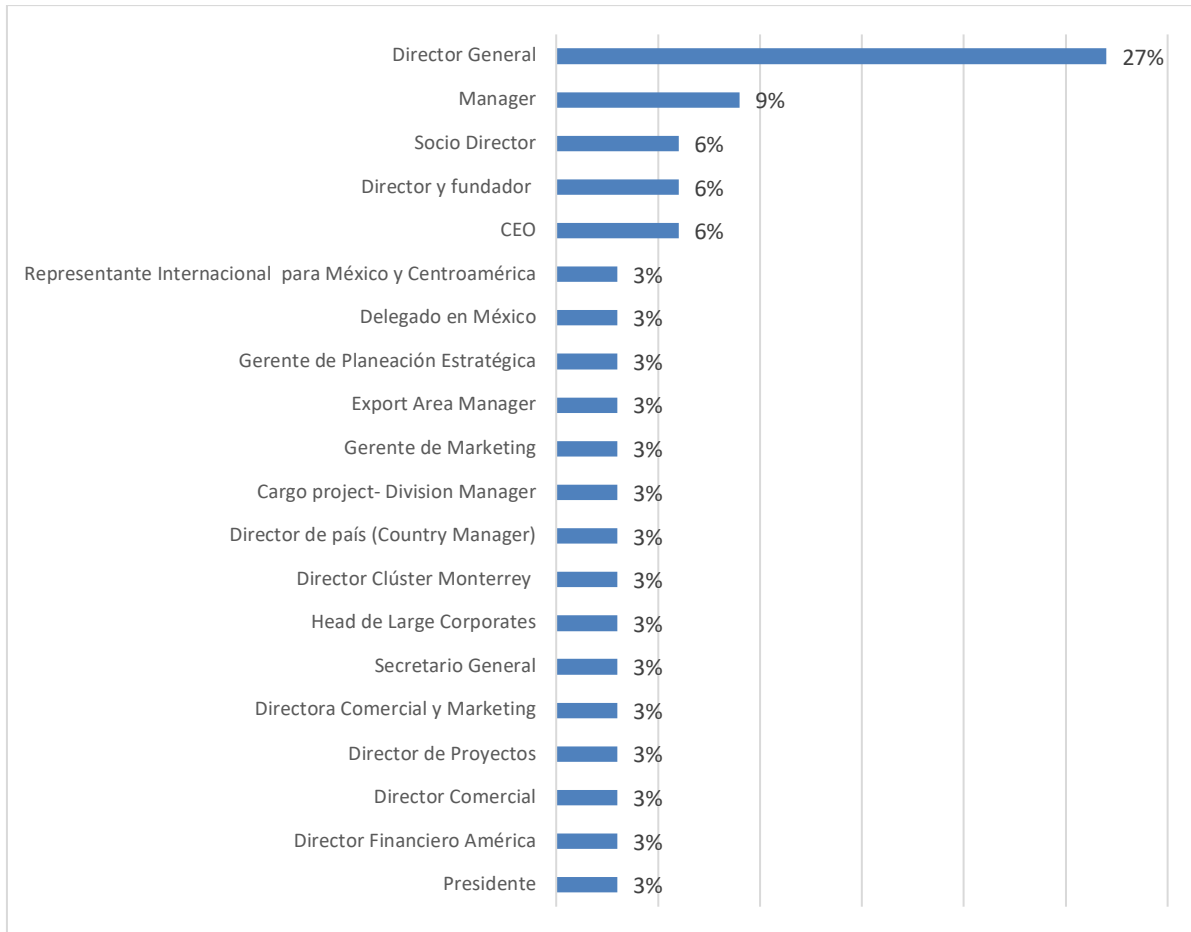
Marketing, Secretario General, Head de Large Corporate, Director Clúster Monterrey, Director de país (Country Manager), Cargo project- Division Manager, Gerente de Marketing, Export Area Manager, Gerente de Planeación Estratégica, Delegado en México y Representante Internacional para México y Centroamérica.

Tabla 7.8. Puestos que ostentan los entrevistados.

Puesto	Porcentaje
Director General	27%
Manager	9%
CEO	6%
Director y fundador	6%
Socio Director	6%
Presidente	3%
Director Financiero América	3%
Director Comercial	3%
Director de Proyectos	3%
Directora Comercial y Marketing	3%
Secretario General	3%
Head de Large Corporates	3%
Director Clúster Monterrey	3%
Director de país (Country Manager)	3%
Cargo project- Division Manager	3%
Gerente de Marketing	3%
Export Area Manager	3%
Gerente de Planeación Estratégica	3%
Delegado en México	3%
Representante Internacional para México y Centroamérica	3%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.8. Modelo gráfico de los puestos que ostentan los entrevistados.



Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Estadística descriptiva.

Por medio del Secretario General de la Cámara Española de Comercio en Monterrey, se envió la encuesta a todos los directivos miembros de la cámara. Asimismo, el Presidente de la Cámara Española de Comercio en Monterrey extendió una invitación para aplicar presencialmente la encuesta a 150 directivos que estarían presentes en la junta anual de la cámara. Se logró exitosamente 17 encuestas de directivos españoles de empresas

establecidas en México. Dentro de la misma muestra seleccionada aleatoriamente dieron respuesta 16 directivos mexicanos que tienen negocios con empresas españolas. Se presentan los resultados estadística descriptiva a nivel comparativo de medias entre los directivos españoles y mexicanos.

Para esta presentación de resultados se seleccionaron aquellos ítems que desde la estadística inferencial tuvieron una diferencia significativa ( $p \leq 0.05$ ) entre los grupos de mexicanos y españoles. La versión completa estadísticos descriptivos se encuentra en el anexo 7.

### 7.2.1. Estadística descriptiva por constructo

La muestra final fue compuesta de 17 directivos españoles y 16 directivos mexicanos, por lo que los resultados descriptivos se presentan, cuando es posible, de modo comparativo.

Tabla 7.9. Estadísticos descriptivos

Constructo	Nacionalidad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Comunicación intercultural	Español	17	23.82	4.545	1.102	21.49	26.16	17	32
	Mexicano	16	27.00	8.319	2.080	22.57	31.43	12	38
	Total	33	25.36	6.735	1.172	22.98	27.75	12	38
Comportamiento intercultural	Español	17	24.47	3.810	.924	22.51	26.43	18	31
	Mexicano	16	27.56	4.258	1.064	25.29	29.83	21	34
	Total	33	25.97	4.268	.743	24.46	27.48	18	34
Integración cultural	Español	17	16.18	3.909	.948	14.17	18.19	9	22
	Mexicano	16	17.88	2.604	.651	16.49	19.26	13	23
	Total	33	17.00	3.400	.592	15.79	18.21	9	23
Inteligencia cultural	Español	17	18.29	4.089	.992	16.19	20.40	12	27
	Mexicano	16	17.50	4.980	1.245	14.85	20.15	6	24
	Total	33	17.91	4.489	.781	16.32	19.50	6	27
Individualismo	Español	17	13.18	2.069	.502	12.11	14.24	10	17
	Mexicano	16	13.13	1.784	.446	12.17	14.08	10	17

Indulgencia	Total	33	13.15	1.906	.332	12.48	13.83	10	17
	Español	17	19.76	2.016	.489	18.73	20.80	15	24
	Mexicano	16	19.50	1.897	.474	18.49	20.51	17	23
Distancia de poder	Total	33	19.64	1.934	.337	18.95	20.32	15	24
	Español	17	24.47	3.393	.823	22.73	26.22	17	30
	Mexicano	16	26.38	2.680	.670	24.95	27.80	22	31
	Total	33	25.39	3.172	.552	24.27	26.52	17	31

Fuente: Resultados de los estadísticos descriptivos con base al programa SPSS.

### *(Y) Comunicación intercultural*

Los españoles consideran en un 47.1% como frecuente el que se presenten malas interpretaciones al interactuar cara a cara en la comunicación intercultural “no verbal” en los negocios internacionales con México, los mexicanos lo consideran poco frecuente. Los españoles consideran en 58.8% entre frecuente y muy frecuente las malas interpretaciones al interactuar a distancia en la comunicación intercultural “no verbal” en los negocios internacionales con México, mientras que el mexicano lo considera en 31.3%, notando que el 12.5% considera que esto sucede con muy poca frecuencia.

Sin embargo, consideran en casi igual medida los españoles (41.2%) y los mexicanos (43.8%) la alta frecuencia de las malas interpretaciones al interactuar a distancia en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México. Los mexicanos consideran en un 50.1% como poco frecuente o con muy poca frecuencia las malas interpretaciones al interactuar cara a cara en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales, mientras que el español considera que sí sucede con frecuencia en un 29.4% lo cual llama la atención la disparidad o la posible negación del mexicano sobre este tema.

Cuando se habla de la frecuencia en que disminuye la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “no verbal” en los

negocios internacionales con México los españoles opinan que esto sucede en un 41.2% de frecuencia frente a un 12.6% de los mexicanos.

Al hablar sobre la frecuencia en que se da por terminada definitivamente la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “no verbal” en los negocios internacionales con México, españoles (58.8%) y mexicanos (68.8%) coinciden en la poca frecuencia de esto. Mexicanos (12.5%) y españoles (41.2%) difieren en la frecuencia en que disminuye la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México.

Finalmente, la frecuencia considerada para que se dé por terminada definitivamente la actividad comercial (compra o venta) debido a las malas interpretaciones en la comunicación intercultural “verbal” en los negocios internacionales con México, los españoles lo consideran en 58.8% como poco frecuente y muy poco frecuente y los mexicanos en 75.1%.

#### *(x<sub>1</sub>) Comportamiento intercultural*

Las siguientes preguntas engloban adjetivos sobre los directivos españoles. Por lo que la estadística descriptiva refleja lo que la mayoría de españoles y mexicanos opinan al respecto. En primer lugar, la tolerancia de los directivos españoles es percibida por los mexicanos entre más o menos tolerantes y muy tolerantes en un 62.6% y un 37.5% como poco tolerantes. Mientras que los españoles perciben a los directivos españoles como poco tolerantes (23.5%) y más o menos tolerantes (52.9%).

En cuanto a la flexibilidad el 70.6% de los españoles consideran a los directivos españoles más o menos (35.3%) o muy flexibles (35.3%). Por otro lado, los mexicanos consideran a los directivos españoles como más o menos flexibles (50%) y muy flexibles (25%).

En cuanto a la paciencia, mexicanos (43.8%) y españoles (47.1%) coinciden en considerar a los directivos españoles como poco pacientes. Con respecto a los negocios internacionales, se les preguntó a los encuestados qué tan tolerantes son los directivos españoles a la ambigüedad. Los españoles expresaron que los directivos españoles son nada tolerantes en 29.4% y poco tolerantes en 47.1%. Los mexicanos los ubican en más o menos tolerantes en un 43.8% y en poco tolerantes en un 37.5%.

Las siguientes preguntas utilizaron una escala likert de acuerdo - desacuerdo al respecto de situaciones de comportamiento intercultural:

La primera de ella menciona la comodidad cuando los directivos españoles están con personas de su propia cultura. Mexicanos (62.5%) y españoles (52.9%) coinciden en totalmente de acuerdo. Sobre la facilidad de mudarse a otro país y adaptarse a esa cultura los españoles responden que ni de acuerdo ni en desacuerdo en 52.9%, mientras que los mexicanos opinan que están de acuerdo en un 62.5%. Los españoles expresan en un 41.2% que no se encuentran ni en de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a que los directivos españoles se sienten cómodos entre una multitud de personas extranjeras. Para los mexicanos, el 56.3% expresan que están de acuerdo en que los directivos españoles sí se sienten cómodos.

Por último, al preguntar si los directivos españoles disfrutaban la compañía de las personas que son diferentes a ellos, existe, aunque en un porcentaje bajo en la percepción española (17.6%) y en la percepción mexicana (12.5%), ambos se encuentran en desacuerdo. Los mexicanos en un 62.5% consideran que los directivos españoles disfrutaban la compañía de las personas que son diferentes a ellos, mientras que la mayoría de los españoles no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (47.1%).



### *(x<sub>2</sub>) Integración cultural*

En general para la integración cultural los españoles consideran el 47.1% que no es necesario dominar un segundo idioma. Para los mexicanos, el 37.6% están de acuerdo que los directivos españoles dominan un segundo idioma, mientras que el 41.2% de los españoles también están de acuerdo.

En cuanto a que los directivos españoles hayan vivido fuera de su país de origen, los españoles (47.1%) están en desacuerdo con que esto sea así. Mientras que los mexicanos opinan en 62.6% que están de acuerdo con que los directivos españoles hayan vivido fuera de su país de origen. Existe una disparidad entre lo que el mexicano y el español percibe del directivo español. Al preguntar si consideran que los directivos españoles escuchan música de otras culturas regularmente, españoles (47%) y mexicanos (56.3%) coinciden en estar de acuerdo.

Con respecto a la movilidad laboral, mientras que el 17.6% de los españoles se encuentran en desacuerdo en la importancia de trabajar en otro país como parte de su desarrollo profesional, los mexicanos son sólo el 6.3%. Asimismo, el 53% de los españoles y el 56.3% están de acuerdo en la importancia de trabajar en otro país. Otro de los puntos encuestados tiene que ver sobre el acceso a la información a través de las noticias, además de leer noticias nacionales también leer noticias internacionales es importante, están de acuerdo en esto españoles (52.9%) y (87.6%) mexicanos.

### *(x<sub>3</sub>) Inteligencia cultural*

En el siguiente apartado se presentan reactivos sobre competencias y estrategias interculturales. En el primer reactivo, los porcentajes son similares entre españoles y mexicanos al considerar si los directivos españoles pueden postergar lo que quieren decir en una situación de estrés para observar cuidadosamente lo que sucede, tanto dentro de sus propios pensamientos como en el de los demás. Los españoles están en desacuerdo en un

41.2% y los mexicanos en un 37.5% y se encuentran en ni acuerdo ni en desacuerdo los mexicanos en un 37.5% y los españoles en un 23.5%. Al preguntar si consideran que los españoles se preparan para un encuentro intercultural anticipando cómo acercarse a las personas, el tema y la situación los porcentajes son similares entre mexicanos y españoles pero la variabilidad es variada. Los españoles están en desacuerdo en un 23.5% mientras que los mexicanos en un 37.5%. Los españoles están ni de acuerdo ni en desacuerdo en un 35.3% mientras que los mexicanos en un 31.3%. Y los españoles están de acuerdo en un 29.4% mientras que los mexicanos en un 25%.

Al preguntar si los directivos españoles monitorean sus interacciones para comprobar si su planeación y expectativas fueron apropiadas para la otra cultura los mexicanos están de acuerdo en un 43.8% y los españoles 29.4%. Los españoles están ni de acuerdo ni en desacuerdo en un 35.3% y los mexicanos 25%. Pero 3 de cada 10 (29.4%) de los españoles está en desacuerdo. El 58.8% de los españoles consideran que están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los directivos españoles cambian las acciones verbales de forma adecuada para adaptarse a diversas situaciones interculturales. Los mexicanos están de acuerdo en un 37.5% y en ese mismo porcentaje hay mexicanos en desacuerdo.

El 64.7% de los españoles están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los directivos españoles cambian las acciones no verbales de forma adecuada para adaptarse a diversas situaciones interculturales mientras que los mexicanos están 25% tanto de acuerdo y en desacuerdo y un 37.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Al preguntar si se considera que los directivos españoles saben cuando adaptarse a otra cultura y cuando no hacerlo, el 41.2% de los españoles está de acuerdo y ese mismo porcentaje está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por su parte, los mexicanos 50% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% está de acuerdo.

#### *(x<sub>4</sub>) Individualismo-colectivismo*

Con respecto al constructo de individualismo-colectivismo, los directivos españoles están en desacuerdo en un 41.2% de que las decisiones individuales son mejores que las grupales, y ese mismo porcentaje está de acuerdo. En el caso de los mexicanos el 37.5% no ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 31.3% está en desacuerdo. Al preguntarles a los directivos españoles si prefieren el prestigio profesional y dedicar tiempo a su trabajo que invertir tiempo en sus amigos, familia y sus deseos de bienestar emocional un 58.8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en comparación a los mexicanos con 43.8% que están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y en desacuerdo, se encuentran los mexicanos con 31.3% y los españoles con 23.5%.

Los españoles consideran en 58.8% estar de acuerdo en que los directivos españoles creen que las relaciones laborales son importantes para su felicidad más que las relaciones interpersonales. Los mexicanos varían ya que están 43.8% de acuerdo y 18.8% en desacuerdo. Tanto españoles (52.9%) como mexicanos (56.3%) se encuentran en igual medida de acuerdo en que la mayoría de los directivos españoles actúan en beneficio propio o de la empresa que en el beneficio de los empleados.

#### *(x<sub>5</sub>) Indulgencia*

Se preguntó si los directivos españoles se comunican activamente por medio de las redes sociales con sus amigos. Tanto españoles (70.6%) como mexicanos (62.6%) están de acuerdo y totalmente de acuerdo. Se preguntó si se considera que los directivos españoles disfrutan tomar cerveza o bebidas alcohólicas en las reuniones de negocios. Casi el 100% de los españoles respondieron que están de acuerdo y totalmente de acuerdo (94.1%) y 3 de cada 4 mexicanos opinan lo mismo (75.1%).

Otra de las preguntas habla de la sonrisa como parte de un buen servicio al cliente, las respuestas más altas son de acuerdo con 64.7% de los españoles y un 56.3% de los mexicanos. También se preguntó si a los directivos españoles les gusta tomar vacaciones o salir a pasear tan pronto les sea posible, en este caso los mexicanos opinan la mayoría en un 68.8% en que están totalmente de acuerdo y un 47.1% de españoles están de acuerdo. El 88.2% de los españoles opinan que están de acuerdo en que los directivos españoles tienen una personalidad extrovertida, mientras que los mexicanos solamente el 43.8% los considera extrovertidos.

*(x<sub>6</sub>) Distancia de poder*

Espanoles (41.2%) y mexicanos (56.3%) consideran que ni de acuerdo ni en desacuerdo que las personas con mayor jerarquía que la suya se involucren en detalles de su trabajo y que los corrijan aunque no hayan solicitado retroalimentación. Los mexicanos consideran en un 43.8% de acuerdo en que los directivos españoles les pierden respeto a sus superiores que piden su consejo antes de que tomen una decisión final. Mientras que los españoles 70.6% están en desacuerdo. Se preguntó si se considera que los directivos españoles creen que las reglas de una empresa no deben ser desobedecidas, ni siquiera cuando un empleado piense que lo hace por el bien de la empresa. Los españoles consideran que ni en de acuerdo ni en desacuerdo en un 52.9%. Los mexicanos están de acuerdo en un 56.3% y totalmente de acuerdo en un 18.8%.

En este mismo constructo, los españoles están de acuerdo en un 41.2% en que los directivos españoles comparten las opiniones personales de manera abierta. El 23.5% de los españoles están totalmente de acuerdo en esto. De forma similar, los mexicanos solamente están de acuerdo en un 50% y en un 18.8% totalmente de acuerdo. Finalmente, los mexicanos están de acuerdo en un 56.3% y totalmente de acuerdo en un 31.3% que los directivos españoles

expresan de manera directa y sin ambigüedad un rechazo o negativa ante una solicitud o petición. Por su parte, los españoles solamente están de acuerdo en un 35.3%.

### 7.2.2. Estadística inferencial

#### 7.2.2.1. Prueba de homogeneidad de varianzas

La prueba de Levene es uno de los supuestos que más se utilizan en aplicaciones estadísticas para garantizar la calidad de los procedimientos estadísticos en las pruebas de hipótesis (Correa, Iral y Rojas, 2006). Esta prueba en específico se utilizó para verificar que las varianzas sean iguales con un nivel de significancia alfa. A su vez, es poco sensible a la desviación de la normalidad, por lo que evita rechazar una verdadera hipótesis de igualdad de varianzas. Dentro de los constructos estudiados, el único que comprueba la homogeneidad de varianzas es el de comunicación intercultural (5.65,  $p=0.024$ ). Todos los demás constructos aceptan la hipótesis de que las varianzas son iguales.

Tabla 7.10. Resultados de prueba de homogeneidad de varianzas.

Constructo	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Comunicación intercultural	5.659	1	31	.024
Comportamiento intercultural	0.633	1	31	.432
Integración cultural	3.326	1	31	.078
Inteligencia cultural	0.718	1	31	.403
Individualismo	0.770	1	31	.387
Indulgencia	0.184	1	31	.671
Distancia de poder	0.444	1	31	.510

Fuente: Resultados de prueba de homogeneidad de varianzas con base al programa SPSS.

### 7.2.2.2. Método de análisis de varianza (ANOVA)

El análisis de varianza (ANOVA) es un tipo de proceso que requiere un sistema apropiado en el que pueden suceder dos tipos de variaciones: las que se deben al azar y las que suceden por descuido o accidente dentro del proceso y que podrían o no corregirse cuando se detectan. Esta prueba permite calcular la variabilidad dentro del proceso y determinar si la variación es aceptable o no. En la presente investigación la variabilidad pareciera más ser por accidente por el tipo de muestra con el que se hizo la investigación y que generó variaciones estadísticamente no aceptables (Botero, Arbeláez & Mendoza, 2007).

En la siguiente tabla de ANOVA podemos observar que los constructo que rechazan la hipótesis de variabilidad son los constructos de comportamiento intercultural ( $F=4.845, p=0.035$ ) con un nivel de significancia del 95%. El segundo constructo es distancia de poder ( $F=3.174, p=0.085$ ) con un nivel de significancia del 90%. Finalmente, el constructo de comunicación intercultural ( $F=1.884, p=0.180$ ) e integración cultural ( $F=2.129, p=0.155$ ) ambos constructos con un nivel de significancia del 80%.

Tabla 7.11. Resultados de análisis de varianza (ANOVA) de un solo factor.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Comunicación intercultural	Inter-grupos	83.166	1	83.166	1.884	.180
	Intra-grupos	1368.471	31	44.144		
	Total	1451.636	32			
Comportamiento intercultural	Inter-grupos	78.797	1	78.797	4.845	.035
	Intra-grupos	504.173	31	16.264		
	Total	582.970	32			
Integración cultural	Inter-grupos	23.779	1	23.779	2.129	.155
	Intra-grupos	346.221	31	11.168		
	Total	370.000	32			
Inteligencia cultural	Inter-grupos	5.198	1	5.198	.252	.619
	Intra-grupos	639.529	31	20.630		
	Total	644.727	32			
Individualismo	Inter-grupos	.022	1	.022	.006	.940
	Intra-grupos	116.221	31	3.749		
	Total	116.242	32			

Indulgencia	Inter-grupos	.578	1	.578	.150	.701
	Intra-grupos	119.059	31	3.841		
	Total	119.636	32			
Distancia de poder	Inter-grupos	29.893	1	29.893	3.174	.085
	Intra-grupos	291.985	31	9.419		
	Total	321.879	32			

Fuente: Resultados del análisis de varianza de un solo factor con base al programa SPSS.

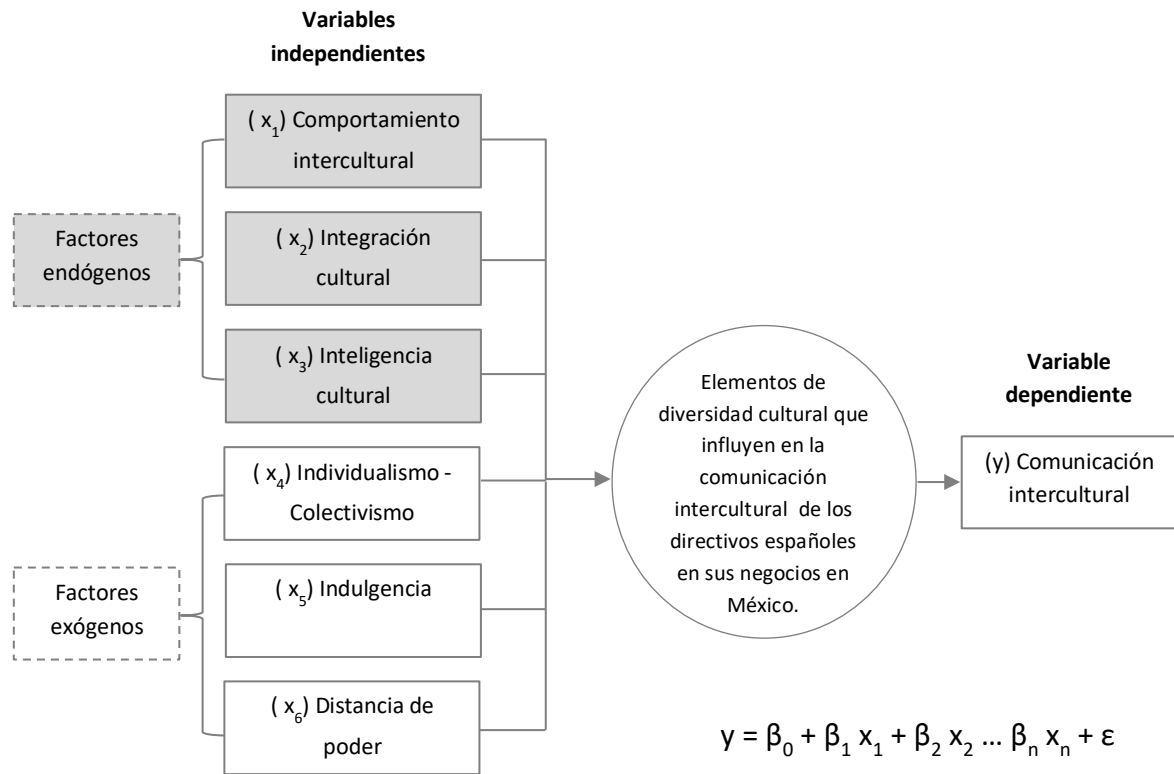
### 7.2.2.3. Regresión lineal

La fase cuantitativa se dividió en dos etapas. La primera fue un análisis descriptivo de los datos como manera de observar el comportamiento de las variables y de la posible relación entre ellas, a través de un análisis de coeficientes de correlación de Pearson. En la segunda etapa, se estimó un modelo de regresión lineal con una introducción de variables por pasos como método de estimación para lograr un buen ajuste. Formalmente, los modelos de regresión se expresan (Barahona, Veres y Barahona, 2018):

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + \varepsilon$$

Los valores estandarizados de los coeficientes de  $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$  denotan la magnitud del efecto que las variables explicativas ( $x_i$ ) tienen sobre la variable dependiente ( $Y$ ). La base de datos construida presenta las variables endógenas de comportamiento intercultural, integración intercultural e inteligencia cultural, debido a que son atributos personales de los directivos españoles. Y como las variables exógenas, individualismo-colectivismo, indulgencia y distancia de poder, debido a que son dimensiones de la diversidad cultural de los negocios internacionales.

Figura 7.9. Modelo gráfico del estudio.



Fuente: Elaboración propia

La aplicación inicial de la regresión con todas las variables explicativas en conjunto permite determinar y descartar aquellas variables no relevantes. La siguiente tabla muestra las variables que no resultaron ser estadísticamente significativas y que quedan descartadas y excluidas del modelo, esto puede ser debido al tamaño de la muestra y la cantidad de datos limitada a la que se pudo acceder. La mayoría de las características seleccionadas tienen un efecto positivo, pero en una medida casi imperceptible; distancia de poder tiene un efecto negativo que resulta estadísticamente significativo. Dentro del modelo una de las variables que resulta significativa es comportamiento intercultural, que en el modelo de regresión lineal ( $R=0.702$ ,  $p=0.020$ ).



Tabla 7.12. Regresión múltiple. Variable dependiente comunicación intercultural.

Modelo	Variables explicativas	Coeficientes no estandarizados		t	Sig.
		B	Error típ.		
1	Comportamiento intercultural	.639	.657	.973	.340
2	Integración cultural	.471	.824	.572	.574
3	Inteligencia cultural	.113	.946	.119	.907
4	Individualismo colectivismo	.574	2.217	.259	.802
5	Indulgencia	.017	1.919	.009	.993
6	Distancia de poder	-9.567	.000	.	.

Fuente: Resultados de regresión múltiple con base al programa SPSS.

La siguiente tabla recoge el modelo final que tiene una correlación global alta ( $R=0.702$ ) y una capacidad explicativa del 32.4% ( $R^2$  corregida) apreciablemente regular. Para los coeficientes de las variables exógenas y endógenas, exceptuando comportamiento intercultural, se indica que se aceptó la hipótesis de que puedan valer 0, por lo que su influencia sobre la variable dependiente comunicación intercultural es nula. Se concluye que distancia de poder influye negativamente en la variable dependiente comunicación intercultural y que la variable comportamiento intercultural influye positivamente en variable dependiente comunicación intercultural. Respecto al cumplimiento de las hipótesis:

*H<sub>1</sub> La comportamiento intercultural es un elemento de la diversidad cultural que influye **positivamente** en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.*

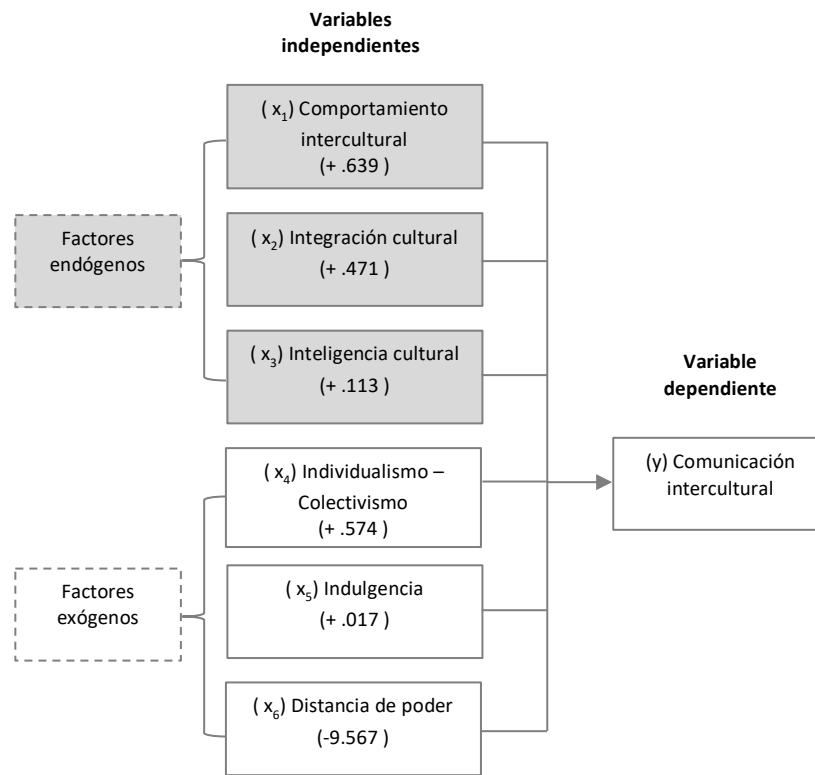
*H<sub>6</sub> La distancia de poder es un elemento de la diversidad cultural que influye **negativamente** en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México.*

Tabla 7.13. Resumen del modelo de regresión lineal.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.702	.493	.324	.417	.493	2.917	8	24	.020
2	.769	.591	.311	.421	.098	.912	5	19	.494
3	.862	.743	.367	.404	.152	1.276	6	13	.333
4	.883	.780	.216	.449	.037	.376	4	9	.820
5	.972	.946	.565	.335	.166	2.448	5	4	.203
6	1.000	1.000	.	.	.054	.	4	0	.

Fuente: Resultados de regresión lineal con base al programa SPSS.

Figura 7.10. Muestra general, modelo gráfico del análisis de regresión.



$$y = -.253\beta_0 + .639 x_1 + .471 x_2 + .113 x_3 + .574 x_4 + .017 x_5 - 9.567 x_6$$

Fuente: Elaboración propia

#### 7.2.2.4. Prueba de muestras independientes

La siguiente tabla muestra la prueba T comparativa de medias de muestras independientes en un intervalo de confianza de 95%. Los dos grupos que representan las muestras independientes son españoles y mexicanos. Cada constructo fue analizado desde esa perspectiva. Aunque se presentan resultados con y sin varianzas iguales se tomó en cuenta las que no asumen varianzas iguales. Siendo que los constructos comportamiento intercultural ( $t=-2.194$ ,  $p=0.036$ ) y distancia de poder ( $t=-1.794$ ,  $p=0.083^{**}$ ) resultaron como estadísticamente significativos en cuanto a la diferencia de grupos.

Tabla 7.14. Resultados de prueba de muestras independientes.

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
<b>Comunicación intercultural</b>	Se han asumido varianzas iguales	5.659	.024	-1.373	31	.180	-3.176	2.314	-7.896	1.543
	No se han asumido varianzas iguales			-1.350	22.916	.190	-3.176	2.354	-8.046	1.694
<b>Comportamiento intercultural</b>	Se han asumido varianzas iguales	.633	.432	-2.201	31	.035	-3.092	1.405	-5.957	-.227
	No se han asumido varianzas iguales			-2.194	30.100	.036	-3.092	1.410	-5.970	-.214
<b>Integración intercultural</b>	Se han asumido varianzas iguales	3.326	.078	-1.459	31	.155	-1.699	1.164	-4.073	.676
	No se han asumido varianzas iguales			-1.477	28.007	.151	-1.699	1.150	-4.054	.657
<b>Inteligencia cultural</b>	Se han asumido varianzas iguales	.718	.403	.502	31	.619	.794	1.582	-2.433	4.021
	No se han asumido varianzas iguales			.499	29.094	.622	.794	1.592	-2.461	4.049
<b>Individualismo - colectivismo</b>	Se han asumido varianzas iguales	.770	.387	.076	31	.940	.051	.674	-1.324	1.427
	No se han asumido varianzas iguales			.077	30.778	.939	.051	.671	-1.318	1.421
<b>Indulgencia</b>	Se han asumido varianzas iguales	.184	.671	.388	31	.701	.265	.683	-1.127	1.657
	No se han asumido varianzas iguales			.389	31.000	.700	.265	.681	-1.125	1.654
<b>Distancia de poder</b>	Se han asumido varianzas iguales	.444	.510	-1.782	31	.085	-1.904	1.069	-4.085	.276

No se han asumido  
varianzas iguales

-1.794 30.123 .083\*\* -1.904 1.061 -4.071 .263

Fuente: Resultados de prueba de muestras independientes con base al programa SPSS.

\*\*Significativo al 10%

#### 7.2.2.5. Correlación de Pearson

El siguiente apartado presenta la relación entre los constructos, siendo que el único que no presentó correlación con ninguno de los constructos fue “indulgencia”. Como se muestra en la siguiente tabla, en general, todas las correlaciones son positivas y moderadas pero estadísticamente significativas.

Tabla 7.15. Resultado de correlación de Pearson.

Correlación de Pearson		r	Sig. (unilateral)
<b>Nacionalidad</b>	Comportamiento intercultural	.368	.018
	Distancia de poder	.305	.042
	Comunicación intercultural	.239	.090
<b>Comunicación intercultural</b>	Inteligencia cultural	.585	.000
	Comportamiento intercultural	.397	.011
<b>Comportamiento intercultural</b>	Comunicación intercultural	.397	.011
	Nacionalidad	.368	.018
	Individualismo - colectivismo	.304	.043
<b>Integración intercultural</b>	Inteligencia cultural	.393	.012
<b>Inteligencia cultural</b>	Comunicación intercultural	.585	.000
	Integración intercultural	.393	.012
<b>Individualismo - colectivismo</b>	Comportamiento intercultural	.304	.043
<b>Distancia de poder</b>	Nacionalidad	.305	.042

Fuente: Resultados de correlación de Pearson con base al programa SPSS.

En el caso de la variable de control de nacionalidad, presenta una relación comportamiento intercultural ( $p=0.018$ ), distancia de poder ( $p=0.042$ ) y con comunicación intercultural ( $p=0.090$ ). La comunicación intercultural, es la única con significancia  $p=0.10$ .

Comunicación intercultural tiene relación con inteligencia cultural (0.000) y comportamiento intercultural ( $p=0.011$ ). Esto puede explicar que las habilidades de impacto positivo que pueden poseer los individuos para tener una comunicación intercultural efectiva son la propia autoregulación y consciencia de su comportamiento interactuando entre otras culturas y la inteligencia cultural como competencia adquirida para desarrollar estrategias para los encuentros interculturales.

Comportamiento intercultural se relaciona con comunicación intercultural ( $p=0.011$ ), nacionalidad ( $p=0.018$ ) e individualismo colectivismo ( $p=0.43$ ). El comportamiento intercultural implica la percepción del comportamiento de uno hacia los demás. La principal relación con este constructo es con la comunicación intercultural, ya que el comportamiento intercultural impacta en las interacciones verbales y no verbales dependiendo la cultura con la que se esté comunicando. Por otro lado, la relación entre el comportamiento intercultural con nacionalidad influye en el elemento cultural de individualismo-colectivismo debido a que la forma de gestionar las relaciones laborales (individualista o colectivista) varían de acuerdo a la nacionalidad.

Integración intercultural se relaciona con inteligencia cultural ( $p=0.012$ ). La integración intercultural refleja la voluntad de integrarse con otras culturas. Éste constructo se relaciona con la inteligencia cultural debido a que para integrarse a un entorno culturalmente diverso es necesario comprender de las normas y valores culturales asociados con diferentes sociedades. Para que esto sea posible, el individuo debe contar con un interés intrínseco que le permita disfrutar de situaciones culturalmente diversas así como un interés extrínseco que

le permita visualizar los beneficios tangibles que podría obtener de experiencias culturalmente diversas.

Inteligencia cultural se relaciona con comunicación intercultural ( $p=0.000$ ) e integración cultural ( $p=0.012$ ). La inteligencia cultural implica la capacidad de funcionar eficazmente dentro de culturas nacionales, étnicas y organizacionales; así como de resolver problemas para diversos entornos culturales. Éste constructo tiene relación con comunicación intercultural e integración intercultural debido a que la falta de interés o voluntad de comprender a la otra cultura dificulta la identificación de malos entendidos en la comunicación intercultural, y por consecuencia, que no exista una estrategia para prevenir, reducir o gestionarlos estos malos entendidos.

Individualismo-colectivismo se relaciona con comportamiento intercultural ( $p=0.43$ ). Individualismo-colectivismo tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". Éste constructo tiene relación con comportamiento intercultural debido a que la toma de decisiones dentro de los negocios será distinta dependiendo si el tomador de decisiones actúa en beneficio propio (individualismo) o si actúa en beneficio de la empresa o lazo comercial.

Distancia de poder se relaciona con la nacionalidad de los entrevistados ( $p=0.042$ ). La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. Éste constructo tiene relación con la nacionalidad de los entrevistados debido a que dependiendo del índice de distancia de poder de determinada nacionalidad, la voluntad de ceder el poder ante la toma de decisiones o ser receptivo ante la crítica constructiva dentro de los negocios será menos o más compleja.

### 7.3 Evaluación de las hipótesis

En este apartado se presenta la resolución de las hipótesis de investigación a partir de la estadística inferencial. La diferencia estadísticamente significativa de Comportamiento Intercultural ( $x_1$ ) y de Distancia de Poder ( $x_6$ ) tienen origen en los resultados de ANOVA como prueba de hipótesis, por lo que puede explicarse que hay una influencia de estos constructos en la Comunicación Intercultural ( $y$ ). En el caso de Inteligencia Cultural ( $x_3$ ), se encontró a través de la correlación de Pearson una relación directamente proporcional y estadísticamente significativa. El resto de los constructos no cumplieron ningún supuesto estadístico para cumplir con las inferencias a realizar a nivel población. La siguiente tabla muestra la significancia de cada una de las hipótesis aprobadas.

Tabla 7.16. Resultados de las hipótesis.

Variable	Sig.	Resultados
( $y$ ) Comunicación intercultural		Rechazada
( $x_1$ ) Comportamiento intercultural	$p=0.035$	Aprobada
( $x_2$ ) Integración cultural		Rechazada
( $x_3$ ) Inteligencia cultural	$p= 0.012$	Aprobada
( $x_4$ ) Individualismo - Colectivismo		Rechazada
( $x_5$ ) Indulgencia		Rechazada
( $x_6$ ) Distancia de poder	$p=0.085$	Aprobada

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4. Enfoque mixto: Integración analítica.**

En el presente apartado se exponen los datos recogidos en forma integrada, retomando los de carácter cuantitativo mediante el uso de porcentajes y resultados en escala Likert utilizado en la estadística descriptiva y a los de carácter cualitativo mediante al uso de tablas de clasificación y evaluación léxica así como modelos gráficos de la conexión léxica. La integración de los resultados de la fenomenología hermenéutica y la estadística descriptiva en un modelo de convergencia se dio en función de categorías de análisis que permitieron un mejor acercamiento al objeto de estudio. La literatura recomienda que, para la búsqueda de dicha integración, se aplique la técnica de triangulación para hacer posible la profundización temática mediante dicha técnica apoyada en la organización por categorías analíticas (Pereira, 2011).

Por su parte, en el proceso de análisis fenomenológico hermenéutico fue indispensable clasificar y evaluar las connotaciones debido a que es necesario apropiarse del significado ya implícito en la experiencia vivida, mediante un proceso de pensamiento orientado por la destrucción y construcción hasta lograr interpretarlo como su verdad, revelar los fenómenos ocultos y, en particular, sus significados (Heidegger, 1989 citado en Barbera y Inciarte, 2012). Para hacer posible éste análisis, se resaltó la importancia de la connotaciones como valores complementarios tales como ideas o sentimientos que sugieren las palabras léxicas ya que éstas son el conjunto de valores subjetivos unidos a este mismo término y variables según los hablantes (Álvarez, 1990). Por otro lado, los datos de la clasificación y evaluación léxica integrados a los resultados de la estadística descriptiva en el modelo de convergencia fueron analizados de forma distinta que en la primera fase cualitativa. Al integrar los resultados cuantitativos, se integró consigo la escala de medición tipo Likert al análisis fenomenológico hermenéutico. Para la clasificación y evaluación léxica, esto significó que, además de alternativas negativas y positivas, que al análisis se incluyera una alternativa intermedia, neutra.



En el modelo de convergencia se integraron los resultados de la estadística descriptiva representados en porcentajes con las connotaciones de la clasificación y evaluación léxica, siendo los porcentajes de las opciones “demasiado, muy, totalmente de acuerdo y de acuerdo” connotación positiva y las opciones “nada, poco, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo” connotación negativa. Por su parte, para clasificar y evaluar la alternativa intermedia o neutra de la escala tipo Likert “ni de acuerdo ni en desacuerdo” fue necesario tomar en cuenta que la elección de esta alternativa intermedia pudo darse por muy diversos motivos, al margen del posicionamiento real de la persona (Velez y Ashworth, 2007 citados en Matas, 2018). Si bien la alternativa intermedia evita que el encuestado se posicione obligatoriamente a favor o en contra del ítem (Converse, 1970; Schuman y Presser, 1981; Sudman y Bradburn, 1989 citados en Matas, 2018), también tiene diversas funciones interpretativas de las razones por las que los encuestados la seleccionan como respuesta.

Además de encontrarse en el punto medio o neutro por indiferencia o ambivalencia, los encuestados pueden sentirse en la posición de seleccionar las alternativas intermedias debido a la falta de comprensión del enunciado, la falta de competencia o información relativa al enunciado, la falta de familiaridad o baja frecuencia de uso de los ítems empleados en una lista de adjetivos, el recelo a revelar cuestiones personales (Hernández, Espejo, Gómez-Benito y González-Romá, 2001 citados en Matas, 2018) y la inclinación a responder la opción socialmente deseable o deseabilidad social, entendida como la tendencia a responder de la manera que se espera que sea mejor vista por los demás (Nadler, Weston y Voyles, 2015 citados en Matas, 2018). En virtud de lo anterior, para clasificar y evaluar la alternativa intermedia o neutra de la escala tipo Likert “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un enfoque fenomenológico hermenéutico tuvo que considerarse contexto de los resultados de la entrevista a profundidad junto con la inclinación de los resultados de la estadística descriptiva.

#### *7.4.1. Triangulación por teoría y resultados.*

Pereira (2011) resalta que existen diversas formas de aproximación a una temática de estudio como la posición epistemológica de los investigadores, profundización en conocimientos ya construidos o promover cambios como parte de los procesos investigativos, entre otras razones. A continuación se presentan los hallazgos del estudio mixto, integrando los resultados de la hermenéutica y la estadística descriptiva en un modelo de convergencia. Asimismo, se presenta la contrastación de los datos obtenidos con el aporte de estudios previos en el campo de investigación.

##### *7.4.1.1. Integración analítica de la variable comportamiento intercultural.*

Dentro de la categorización de competencias actitudinales de la variable comportamiento intercultural, tanto mexicanos como españoles coinciden que, si bien, los directivos españoles son considerados flexibles debido a su calidez y afabilidad, se les considera poco tolerantes. El que se les considere poco tolerantes coincide en la opinión de tanto españoles y mexicanos de que los directivos españoles son poco pacientes. Los directivos españoles entrevistados compartieron sus experiencias de lo que los directivos mexicanos les han retroalimentado con respecto a su tolerancia y paciencia. Entre estas retroalimentaciones, los directivos mexicanos utilizan adjetivos como agresivo o duro, expresiones que los describen como si hablaran estando enfadados y el ser tan directos al hablar que se percibe como una “explosión de sinceridad” por parte de los directivos españoles.

Las relaciones interpersonales de calidad se desarrollan más fácilmente entre las personas que pertenecen al mismo grupo, de manera similar en relación con la edad, la raza y el género (Nunes et al., 2017). En este sentido, los malos entendidos o malas interpretaciones son menores al compartir una forma de pensar similar. Es fácil pensar que por la afinidad cultural que existe entre México y España el comportamiento esperado debería ser similar. El proceso por el cual todos llegamos a creer que hay una forma "correcta" de pensar, nos explicamos y

actuamos, en otras palabras, cómo aprendemos nuestra cultura, se llama socialización (Cushner, 1999). El proceso de socialización de ambas culturas son distintas.

De acuerdo a Mahon y Cushner (2014), el comportamiento de un individuo integrado a otra cultura ajena a la suya se ve reflejado en las acciones o en comportamientos esperados. Podemos apreciar en los resultados de las categorizaciones de adaptación y relaciones interpersonales que el comportamiento intercultural de los directivos españoles es satisfactorio. Esto es, en gran medida, resultado de su comportamiento cálido y afable. Tanto directivos mexicanos (70.6%) como españoles (75%), coinciden en la flexibilidad del directivo español.

Por otro lado, los directivos españoles (47.1%) y mexicanos (43.8%) coinciden en que los directivos españoles son poco pacientes. En la fase cualitativa, los directivos españoles expresaron que el sentido de ser “directo” al hablar se debe a la orientación de resultados. La falta de paciencia es el reflejo de esperar que un tema se concrete sin rodeos. Entienden que, para lograr esto, es común que no piensen en los sentimientos de los demás. Este sería el caso de los mexicanos, quienes los consideran duros y agresivos al expresarse.

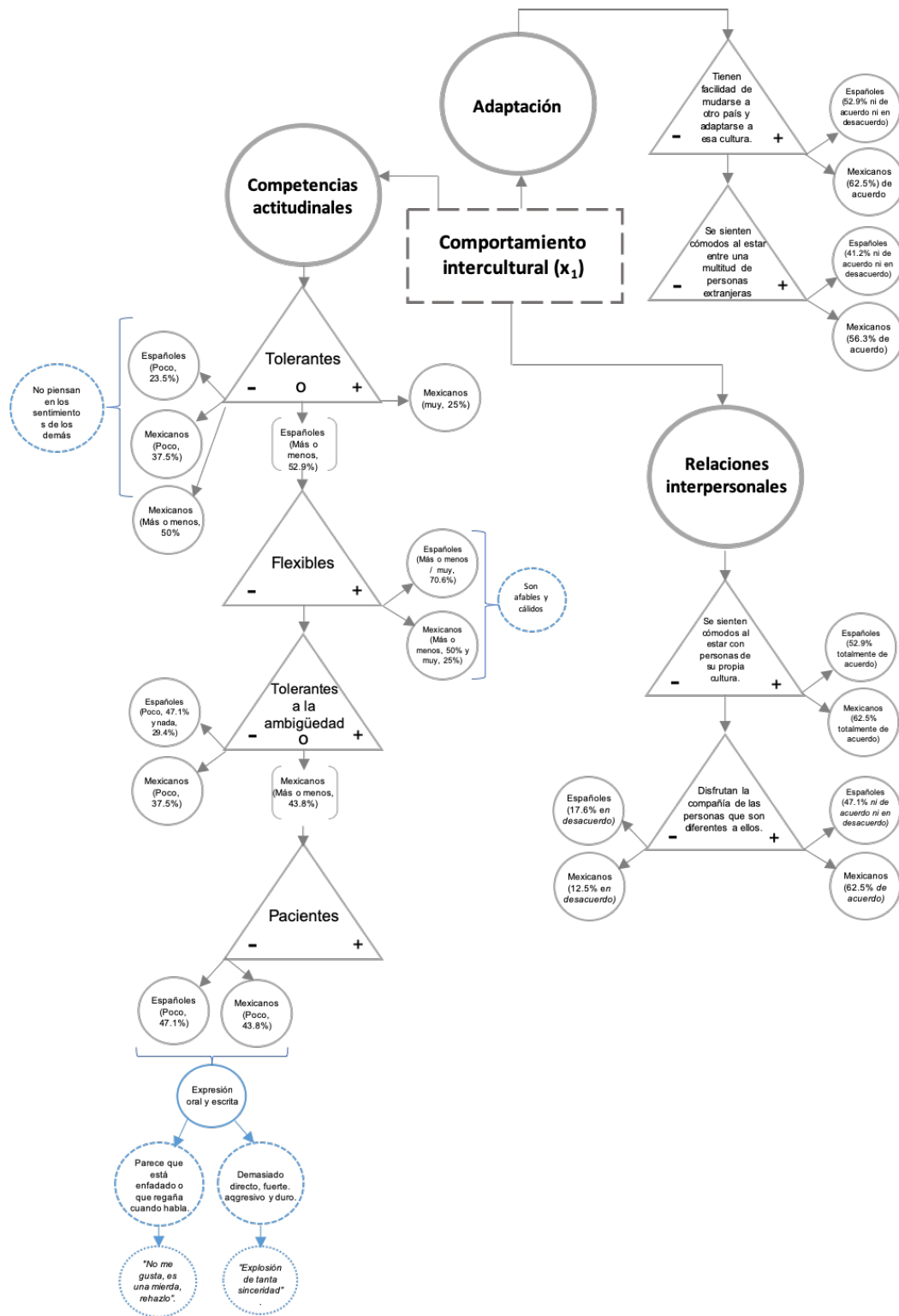
Los directivos españoles consideran que los directivos españoles son poco tolerantes en un 23.5%. Sin embargo, los directivos mexicanos consideran en un porcentaje mayor a los directivos españoles como poco tolerantes (37.5%) y más o menos tolerantes (50%). Desde la perspectiva de los directivos españoles, los directivos mexicanos son muy respetuosos en sus relaciones interpersonales. Sin embargo, los directivos españoles en ocasiones pasan por alto que este respeto, emblemático en la idiosincrasia mexicana, choca con el comportamiento tan directo del directivo español. No analizar el contexto cultural en el que uno se encuentra acarrea potenciales malas interpretaciones de las buenas intenciones.

Tabla 7.17. Clasificación y evaluación léxica de la variable comportamiento intercultural.

ítem	Percepción del directivo español de los directivos españoles			Percepción del directivo mexicano de los directivos españoles		
	Connotación negativa (-)	Connotación neutra (o)	Connotación positiva (+)	Connotación negativa (-)	Connotación neutra (o)	Connotación positiva (+)
<b>Tolerantes</b>	Poco (23.5%)	Más o menos (52.9%)		Poco (37.5%)	Más o menos (31.3%)	Muy (31.3%)
<b>Flexibles</b>		Más o menos (35.3%)	Muy (35.3%)		Más o menos (50%)	Muy (25%)
<b>Pacientes</b>	Poco (47.1%)			Poco (43.8%)		
<b>Tolerantes a la ambigüedad</b>	Poco (47.1%) Nada (29.4%)			Poco (37.5%)	Más o menos (43.8%)	
<b>Se sienten cómodos al estar con personas de su propia cultura</b>			Totalmente de acuerdo (52.9%)			Totalmente de acuerdo (62.5%)
<b>Se sienten cómodos al estar entre una multitud de personas extranjeras</b>		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (41.2%)				De acuerdo (56.3%)
<b>Tienen facilidad de mudarse a otro país y adaptarse a esa cultura</b>		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (52.9%)				De acuerdo (62.5%)
<b>Disfrutan la compañía de las personas que son diferentes a ellos</b>	En desacuerdo (17.6%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (47.1%)		En desacuerdo (12.5%)		De acuerdo (62.5%)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.11. Modelo gráfico de la conexión léxica de la variable comportamiento intercultural.



Fuente:Elaboración propia.

#### *7.4.1.2. Integración analítica de la variable inteligencia cultural.*

Dentro de la categorización de acción de la variable inteligencia cultural, no existe consistencia por parte de los directivos mexicanos de si los directivos españoles cambian las acciones verbales (37.5% están de acuerdo y el mismo 37.5% están en desacuerdo) y las acciones no verbales (25% están de acuerdo y el mismo 25% están en desacuerdo) para adaptarse a diversas situaciones interculturales. Por su parte, los directivos españoles contestaron la respuesta intermedia, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en ambas acciones verbales (58%) y no verbales (64.7%).

Dentro de la categorización de estrategia de la variable inteligencia cultural, tanto directivos españoles (41.2%) como mexicanos (37.5%) concuerdan en que los directivos españoles no postergan lo que quieren decir en una situación de estrés. Esto tiene relación con los resultados de la variable de comportamiento intercultural donde se les considera directos, duros, poco pacientes y poco tolerantes a los directivos españoles. Por otro lado, los directivos mexicanos (37.5%) consideran en mayor medida que los directivos españoles (23.5%) que los directivos españoles no se preparan para un encuentro intercultural. Tal y como lo señalan Livermore y Van Dyne (2015), se requiere integrar el monitoreo de las propias acciones y las de los demás a la estrategia de interacción entre diferentes culturas. Si bien las personas pueden no tener conocimiento de lo que está sucediendo entre dos personas de diferentes culturas, son conscientes, en el nivel emocional, de que las cosas pueden no estar bien (Cushner, 1999). En los contextos interculturales, cuando los individuos perciben que sus valores culturales son transgredidos provoca una fuerte reacción emocional. El fenómeno identificado en esta variable deja ver que los malos entendidos en la comunicación intercultural entre directivos españoles con directivos mexicanos son de tipo oculto, invisible especialmente para los directivos mexicanos. Al hablar de entendimiento mutuo, se da por sentado de que tanto como el emisor como el receptor del mensaje tienen el mismo modelo de pensamiento y mismos valores, los cuales son concebidos por la cultura.

En los negocios internacionales, cuando los ejecutivos se comunican en un entorno cultural desconocido, dan sentido a la actitud y el comportamiento de los demás de acuerdo con sus propias normas culturales ignorando por completo las de la otra cultura. Esta situación causa conflictos de comunicación entre individuos que tienen culturas diferentes (Yeke y Semerciöz, 2016).

Los significados de las expresiones de los directivos españoles hacia los directivos mexicanos pueden ser percibidos con connotaciones distintas. Este es el caso de los resultados de la fase cualitativa en la variable de inteligencia cultural. Al preguntar a los directivos españoles cómo describirían a los directivos mexicanos utilizaron adjetivos como “dócil”, “extremadamente educado” y expresiones como “prefieren callar antes de molestar”. Esta descripción es considerada por los directivos españoles como un cumplido, haciendo referencia a lo respetuosos que son los directivos mexicanos. Sin embargo, para el directivo mexicano esto podría ser interpretado como actitud sumisa o débil. Si estas descripciones son utilizadas con frecuencia, aunado a la forma directa o dura en la que es percibida la forma de hablar de los directivos españoles con los mexicanos, existe una gran probabilidad que ocurran malos entendidos o malas interpretaciones en la comunicación intercultural. Sin embargo, a pesar de los posibles malos entendidos, los directivos mexicanos (43.8%) consideran que los directivos españoles monitorean sus interacciones interculturales. Definitivamente, la afabilidad y calidez que caracteriza a los directivos españoles beneficia a que los encuentros interculturales sean flexibles cuando aparece alguna dificultad en la comunicación.

El propósito de la capacitación intercultural para dar a las personas conciencia sobre el proceso de asignar significado a las acciones y los objetos que observan (Hampden-Turner y Trompenaars, 2012). Debido a esto, el desarrollo de la inteligencia cultural es fundamental para adaptarse a situaciones desconocidas de una manera estratégica. De este modo, los conflictos pueden prevenirse con una estrategia bien fundamentada y no solamente con una apertura y curiosidad despreocupada.

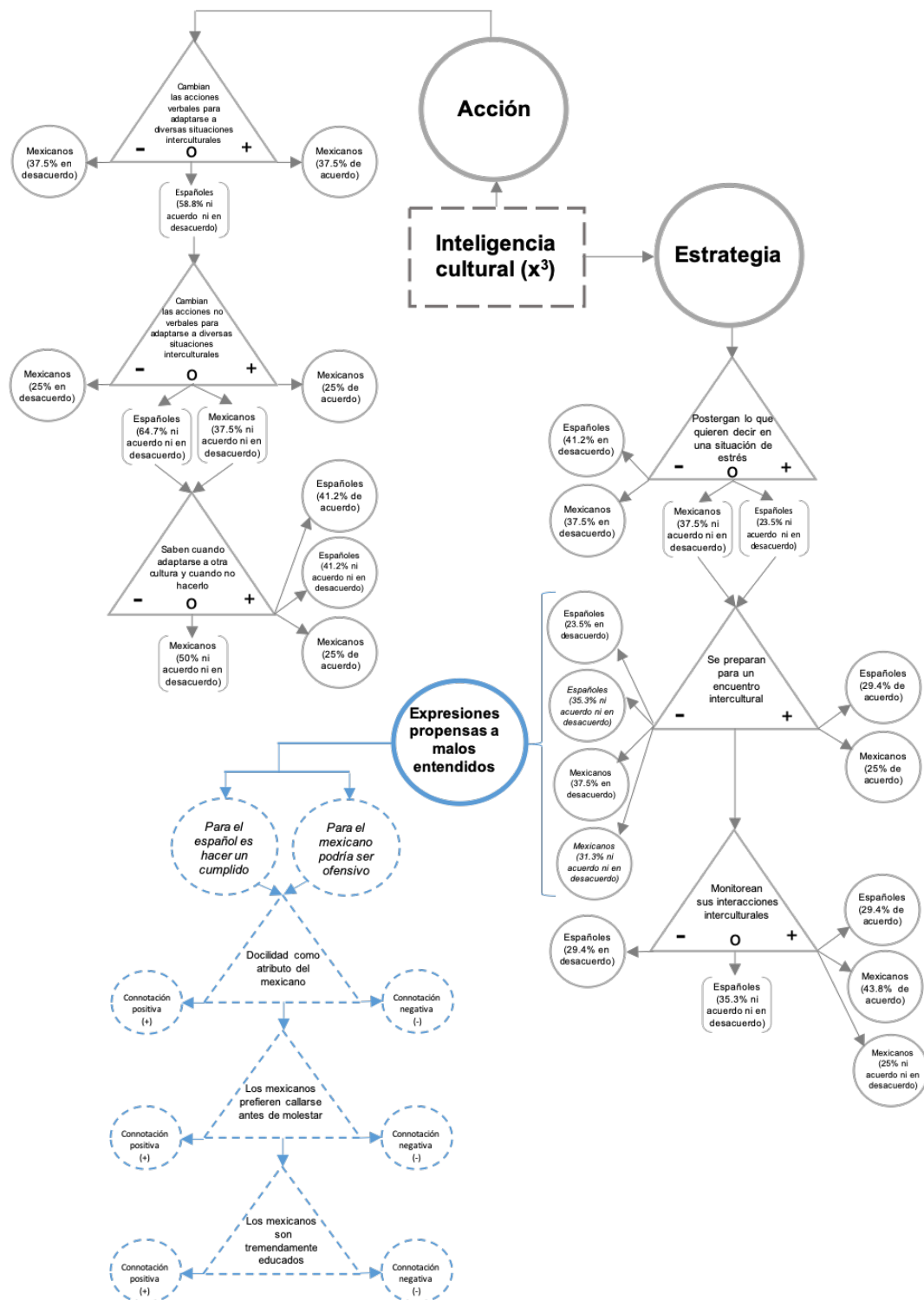
Tabla 7.18. Clasificación y evaluación léxica de la variable inteligencia cultural.

ítem	Percepción del directivo español de los directivos españoles			Percepción del directivo mexicano de los directivos españoles		
	Connotación negativa (-)	Connotación neutra (o)	Connotación positiva (+)	Connotación negativa (-)	Connotación neutra (o)	Connotación positiva (+)
<b>Postergan lo que quieren decir en una situación de estrés</b>	En desacuerdo (41.2%)	Ni acuerdo ni en desacuerdo (23.5%)		En desacuerdo (37.5%)	Ni acuerdo ni en desacuerdo (37.5%)	
<b>Se preparan para un encuentro intercultural</b>	En desacuerdo (23.5%)	Ni acuerdo ni en desacuerdo (35.3%)	De acuerdo (29.4%)	En desacuerdo (37.5%)	Ni acuerdo ni en desacuerdo (31.3%)	De acuerdo (25%)
<b>Monitorean sus interacciones interculturales</b>	En desacuerdo (29.4%)	Ni acuerdo ni en desacuerdo (35.3%)	De acuerdo (29.4%)	En desacuerdo (43.8%)	Ni acuerdo ni en desacuerdo (25%)	
<b>Cambian las acciones verbales para adaptarse a diversas situaciones interculturales</b>		Ni acuerdo ni en desacuerdo (58.8%)		En desacuerdo (37.5%)		De acuerdo (37.5%)
<b>Cambian las acciones no verbales para adaptarse a diversas situaciones interculturales</b>		Ni acuerdo ni en desacuerdo (64.7%)		En desacuerdo (25%)	Ni acuerdo ni en desacuerdo (37.5%)	De acuerdo (25%)
<b>Saben cuando adaptarse a otra cultura y cuando no hacerlo</b>		Ni acuerdo ni en desacuerdo (41.2%)	De acuerdo (41.2%)		Ni acuerdo ni en desacuerdo (50%)	De acuerdo (25%)

Fuente: Elaboración propia.



Figura 7.12. Modelo gráfico de la conexión léxica de la variable inteligencia cultural.



Fuente: Elaboración propia.

#### *7.4.1.3. Integración analítica de la variable distancia de poder.*

A diferencia de las variables comportamiento intercultural e inteligencia cultural, que resultaron tener una influencia positiva en la comunicación intercultural en los negocios de España con México, la variable distancia de poder resultó tener una influencia negativa. Los resultados cuantitativos de la variable distancia de poder se caracterizaron por su discrepancia, no en resultados, sino en la percepción de los mismos. A pesar de que algunos resultados coincidían en estar de acuerdo o no en porcentajes similares, la connotación de éstos fue distante para cada nacionalidad. Lo interesante es que, ambas partes desconocen lo que percibe uno del otro. La cultura posee elementos como patrones ocultos recurrentes de comportamiento y pensamiento (Cushner y Trifonovitch, 1989). En este sentido, la dimensión más crítica de la cultura se refiere a los supuestos que a menudo no se expresan o se ocultan. Nunca podemos estar seguros, y no tenemos pruebas, de comprender correctamente la expresión individual de otro. Se requiere un análisis hermenéutico para obtener una comprensión correcta de un texto, y en este caso, texto integrado con representaciones numéricas. La tarea hermenéutica es encontrar modos justificables a través de los cuales mi experiencia y comprensión del fenómeno que se está investigando pueda servir como puente o acceso para dilucidar e interpretar el significado del fenómeno (Titelman, 1979 citado en Moustakas, 1994).

Dentro de la categorización de patrones de comunicación de la variable distancia de poder, tanto directivos españoles (64.7%) como mexicanos (68.8%) coincidieron en que los directivos españoles comparten sus opiniones personales de manera abierta. Por un lado, como se mencionó en el apartado de la variable de comportamiento intercultural, los directivos españoles consideran el hablar abiertamente como un atributo de sinceridad. Consideran que, al no mezclar las emociones, como preocuparse si la otra parte pudiera ofenderse, es parte de ser racional y estar orientado a resultados. Sin embargo, los directivos mexicanos, a pesar de que hayan contestado de forma similar esta pregunta, no comparten la misma percepción. El propósito de la fenomenología hermenéutica de Heidegger (1989

citado en Barbera y Inciarte, 2012) es apropiarse del significado ya implícito en la experiencia vivida, mediante un proceso de pensamiento orientado por la destrucción y construcción hasta lograr interpretarlo como su verdad, revelar los fenómenos ocultos y, en particular, sus significados. En este caso, el fenómeno oculto se encuentra en la connotación de las respuestas de los encuestados. Los directivos españoles resaltan que directivos mexicanos les han compartido que su forma tan directa de hablar la consideran dura, hasta agresiva, como si estuvieran enojados. A diferencia de estos resultados de la variable de comportamiento intercultural, donde ambas partes asocian el ser duro o directo con falta de paciencia, en la variable distancia de poder los directivos españoles lo asocian con apertura a compartir sus opiniones personales con connotación positiva. Sin embargo, los directivos mexicanos asocian esta apertura como rudeza, y posiblemente, como potencial falta de respeto.

México cuenta con un puntaje de 81 mientras que España con un puntaje de 57 dentro del índice de Distancia de poder (Hofstede Insights, 2017). Dentro de la categorización de jerarquización de la variable distancia de poder, existe una notoria preferencia por parte de los directivos mexicanos (56.3% de acuerdo y 18.8% totalmente de acuerdo) a que las reglas de una empresa no deben ser desobedecidas, ni siquiera cuando un empleado piense que lo hace por el bien de la empresa. Las entrevistas a directivos españoles confirman esta preferencia de los directivos mexicanos. Cabe señalar, que en la percepción de los directivos españoles, este respeto por la jerarquía y las reglas se ve aún más reflejado en los directivos, que a su vez, son dueños de la empresa. En su percepción, resaltan que el empresario mexicano ordena sin ofrecer muchas alternativas. Asimismo, resaltan que, en el caso de las empresas familiares, las normas de control heredadas por el fundador suelen ser rígidas. Las sociedades con un índice de poder alto, como es el caso de México, la gente acepta un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional. La jerarquía en una organización es vista como reflejo de desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal

es un autócrata benevolente (Hofstede Insights, 2017). Por su parte, a pesar de que España tenga menor puntaje en el índice de distancia de poder que México, los directivos españoles reconocen que aunque la jerarquía en España se perciba como horizontal, aún opera verticalmente. Esta percepción de ambivalencia se refleja en los resultados de la encuesta, donde en la mayoría de los reactivos relacionados con reglas y jerarquía, los directivos españoles eligieron “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Al cuestionar si los directivos españoles le pierden el respeto a sus superiores que piden su consejo, la diferencia en la percepción de distancia de poder entre directivos españoles (70.6% en desacuerdo) y mexicanos (43.8% de acuerdo) fue alta. Para los directivos españoles entrevistados en la fase cualitativa, no es difícil que los directivos españoles se dirijan con algún subordinado o viceversa para hablar de cualquier tema. En cambio, los directivos españoles perciben que el directivo mexicano mantiene un límite en las interacciones con rangos inferiores. Al utilizar el adjetivo “clasista”, resaltan que es común que “los de arriba” no hablen con “los de abajo”.

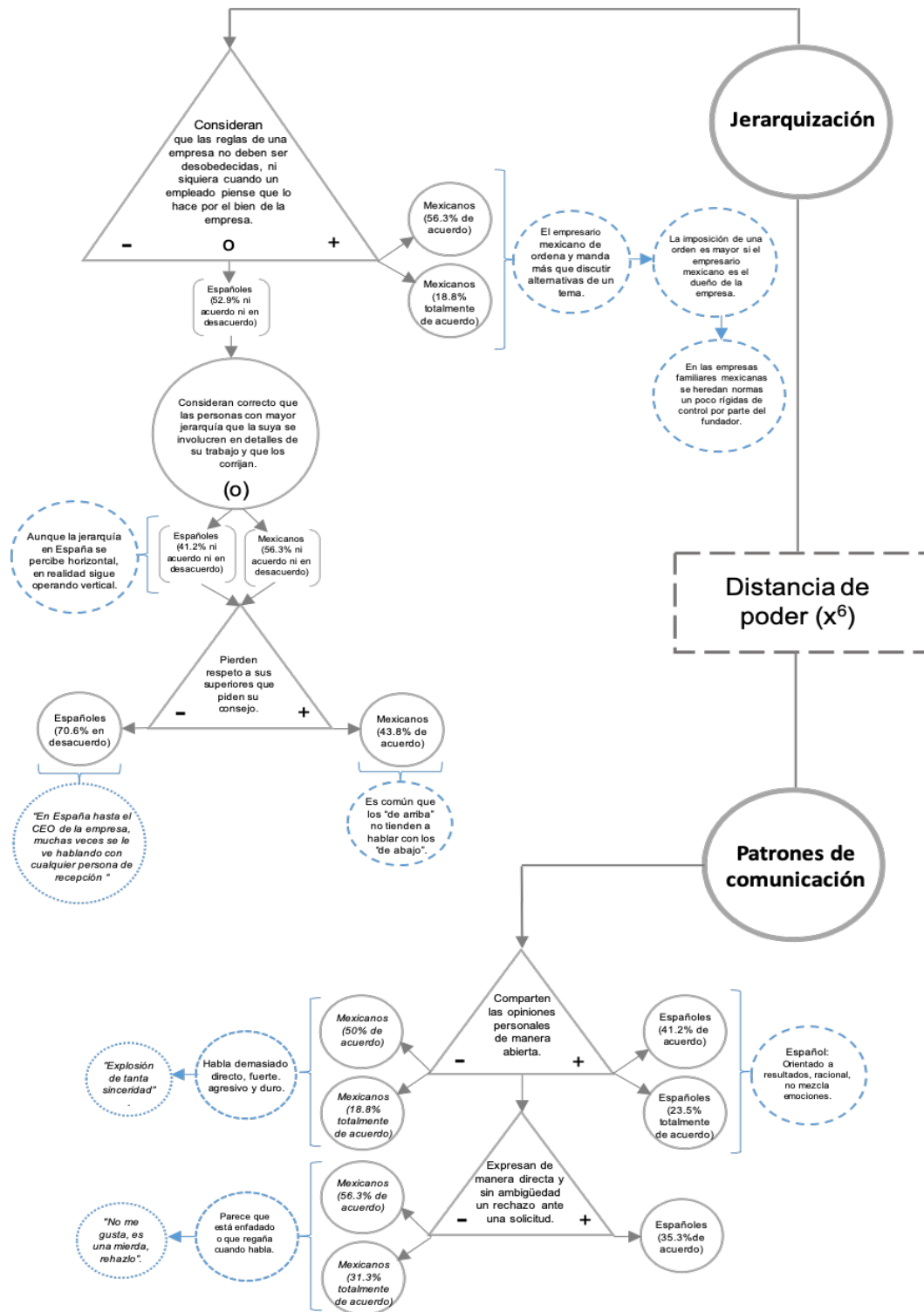
Para Hampden-Turner y Trompenaars (2012), la esencia de la cultura no es lo que es visible en la superficie, así como solo vemos parte de un iceberg. Su esencia es la forma en que los grupos de personas comprenden e interpretan el mundo, pero para una mayor exploración es importante mencionar que los individuos no necesariamente están asociados con un grupo de personas. Al igual que un iceberg, la parte más significativa (y potencialmente peligrosa) de la cultura es la parte invisible o subjetiva que opera continuamente en el nivel inconsciente para dar forma a nuestras percepciones y nuestras respuestas a esas percepciones. Es este aspecto de la cultura que conduce a la mayoría de los malentendidos interculturales (Cushner, 1999).

Tabla 7.19. Clasificación y evaluación léxica de la variable distancia de poder.

Resumen del ítem	Percepción del directivo español de los directivos españoles			Percepción del directivo mexicano de los directivos españoles		
	Connotación negativa (-)	Connotación neutra (o)	Connotación positiva (+)	Connotación negativa (-)	Connotación neutra (o)	Connotación positiva (+)
Consideran correcto que las personas con mayor jerarquía que la suya se involucren en detalles de su trabajo y que los corrijan.		Ni acuerdo ni en desacuerdo (41.2%)			Ni acuerdo ni en desacuerdo (56.3%)	
Pierden respeto a sus superiores que piden su consejo	En desacuerdo (70.6%)					De acuerdo (43.8%)
Consideran que las reglas de una empresa no deben ser desobedecidas, ni siquiera cuando un empleado piense que lo hace por el bien de la empresa.		Ni acuerdo ni en desacuerdo (52.9%)				De acuerdo (56.3%)
Comparten las opiniones personales de manera abierta.			De acuerdo (41.2%)			De acuerdo (50%)
Expresan de manera directa y sin ambigüedad un rechazo o negativa ante una solicitud o petición.			Totalmente de acuerdo (23.5%) De acuerdo (35.3%)			Totalmente de acuerdo (18.8%) De acuerdo (56.3%) Totalmente de acuerdo (31.3%)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.13. Modelo gráfico de la conexión léxica de la variable distancia de poder.



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

El propósito de la presente investigación fue analizar la percepción de los directivos españoles sobre los elementos de diversidad cultural en la comunicación intercultural en sus negocios en México. Asimismo, se identificaron cuáles de éstos elementos de diversidad cultural son determinantes e influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México. Los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México son comportamiento intercultural, inteligencia cultural y distancia de poder.

La respuesta a la pregunta cualitativa acerca de *“¿cuál es la percepción de los directivos españoles sobre los elementos de diversidad cultural en la comunicación intercultural en sus negocios en México?”* se respondió con el cumplimiento de los objetivos específicos de la primera fase cualitativa. Los objetivos específicos de la primera fase cualitativa se cumplieron de forma secuencial. Primero, el objetivo fenomenológico de conocer las experiencias de los directivos españoles acerca de los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural en sus negocios con México se cumplió por medio de las transcripciones de datos brutos, interpretación e interrelación del significado de los temas y las descripciones; codificación, organización, preparación y análisis los datos de las entrevistas a profundidad. En segundo lugar, los objetivos hermenéuticos comenzaron por clasificar y evaluar el léxico de cada categoría cualitativa de los datos obtenidos en la entrevista a profundidad. Este objetivo se cumplió por medio del análisis de las connotaciones de las verbalizaciones de los entrevistados. Finalmente, se categorizaron las conexiones léxicas de cada categoría cualitativa de los datos obtenidos en la entrevista a profundidad. Este objetivo se cumplió por medio de la elaboración de modelos gráficos de las conexiones léxicas del análisis de las connotaciones de las verbalizaciones de los entrevistados.

La respuesta a la pregunta cualitativa acerca de *“¿cuáles son los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México?”* se respondió con el cumplimiento de los objetivos específicos de la segunda fase cuantitativa. Los objetivos específicos de la segunda fase cuantitativa se cumplieron de forma secuencial. En primer lugar, el objetivo específico descriptivo que correspondía a describir los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México, se cumplió por medio de los estadísticos descriptivos en los cuales se establecieron las frecuencias observadas y los porcentajes en que las opiniones de los encuestados fueron expresadas sobre los constructos estudiados.

En segundo lugar, el objetivo específico correlacional que correspondía a la identificación el grado de relación que existe entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México, se cumplió por medio de la comparativa entre cada uno de los ítems del cuestionario y de esta manera se identificaron los ítems que tenían mayor afinidad de correlación. Posteriormente, el segundo objetivo específico correlacional correspondiente a la identificación los elementos de diversidad cultural determinantes que influyen positivamente o negativamente en la comunicación intercultural en sus negocios con México, se cumplió por medio de las sumatorias de cada uno de los constructos, se realizó una comparativa entre los constructos por medio de la correlación de Pearson y se estableció si la relación era estadísticamente significativa, considerando un nivel de significancia del  $p=0.05$ .

En tercer lugar, el objetivo específico explicativo que correspondía a la explicación de la interacción y diferenciación entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México, se cumplió por medio de ANOVA y la prueba T de Student si había diferencias entre la percepción entre directivos españoles y mexicanos, si había diferencia intra y entre los constructos.



Finalmente, el segundo objetivo específico explicativo que correspondía a establecimiento de la causalidad entre los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México, se cumplió por medio de la regresión lineal que se caracteriza por la creación de una ecuación posible y viable para la variable predictora.

Por último, los objetivos específicos de la tercera fase mixta se cumplieron de forma secuencial. El primer objetivo específico con enfoque mixto que correspondía a la integración de los resultados de la hermenéutica y la estadística descriptiva en un modelo de convergencia se cumplió retomando los resultados de carácter cuantitativo mediante el uso de resultados de la estadística descriptiva y a los de carácter cualitativo mediante al uso de tablas de clasificación y evaluación léxica así como modelos gráficos de la conexión léxica. Finalmente, el segundo objetivo específico con enfoque mixto que correspondía a la contrastación de los datos obtenidos con el aporte de estudios previos en el campo de investigación se cumplió por medio de la triangulación por teoría, resultados de la estadística descriptiva y de la fenomenología hermeutica para detallar las metainferencias del por qué las variables resultaron significativas.

Con respecto a las aportaciones teóricas del estudio y sus relaciones con las investigaciones existentes en el estudio de los negocios internacionales, el presente estudio contextualizó experiencias y datos concretos, mediante el uso de diseño de método mixto, pueden ser de utilidad para la comprensión de los elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural de los directivos españoles en sus negocios en México. Se presentaron los hallazgos del estudio mixto, integrando los resultados de la hermenéutica y la estadística descriptiva en un modelo de convergencia. Asimismo, se presentó la contrastación de los datos obtenidos con el aporte de estudios previos en el campo de investigación tales como Nunes et al. (2017), Cushner (1999), Mahon y Cushner (2014), Livermore y Van Dyne (2015), Yeke y Semerciöz (2016), Hampden-Turner y Trompenaars

(2012), Cushner y Trifonovitch (1989), Moustakas (1994), Barbera y Inciarte (2012) y Hofstede Insights (2017).

Desde la perspectiva de comunicación intercultural en los negocios, el beneficio y utilidad de los resultados logrados de la presente investigación para la sociedad, las empresas e individuos fue identificar los elementos específicos de diversidad cultural que influyen en los malos entendidos en la comunicación intercultural que derivan en pérdidas económicas en los negocios de México y España. La proyección de la utilidad social involucra a instituciones académicas tales como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), al Instituto de Estudios Bursátiles en Madrid, España, a las empresas españolas establecidas en México y empresas mexicanas con negocios con España afiliadas a la Cámara Española de Comercio así como las empresas españolas con negocios en México afiliadas al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de la sección España Exportación e Inversiones (ICEX ) del Gobierno de España. En el sentido de relevancia social, la presente investigación aportó información valiosa por medio de generación de literatura correspondiente al tema para apoyar incentivación tanto de la reinversión y nuevas inversiones de España en México IED entre México y España. De este modo, contribuye a la resolución del problema de las pérdidas económicas derivadas de los malos entendidos en la comunicación intercultural en los negocios de México y España; tales como la reducción o terminación de la compra o venta entre empresas mexicanas y españolas.

Dentro las limitaciones de la investigación, el principal obstáculo fueron la calidad de la base de datos del objeto de estudio. La base de datos tenía información de contacto capturada incorrectamente, lo que ocasionó que muchos correos electrónicos no pudieran ser enviados. Del total de la muestra, 173 empresas españoles establecidas en México, se rechazaron automáticamente 116 correos electrónicos que contenía el enlace para el cuestionario. Se eligieron de nuevo aleatoriamente distintas empresas para completar la muestra de 173 empresas. En total, se enviaron exitosamente 57 correos electrónicos. Aunado a esto, debido

a que los correos electrónicos en el directorio no señalaban si correspondían al Director General de casa empresa, los datos recolectados fueron limitados.

Los hallazgos de la presente investigación sugieren que los elementos de diversidad cultural “comportamiento intercultural” e “inteligencia cultural” tienen una influencia positiva en la comunicación intercultural de los directivos españoles con los directivos mexicanos. Sin embargo, a pesar de la aparente afinidad cultural, existe una influencia negativa en el elemento de diversidad cultural “distancia de poder”.

Los primeros dos elementos diversidad cultural con influencia positiva en la comunicación intercultural, comportamiento intercultural e inteligencia cultural, contribuyen en el área de los negocios internacionales a diseñar estrategias para prevenir malos entendidos en la comunicación intercultural en las relaciones comerciales, así como estar preparados interpretar e interceder adecuada y oportunamente ante cualquier potencial conflicto. Estos dos elementos de diversidad cultural facilitan la construcción de la comprensión cultural y la resistencia para adaptarse a las necesidades interculturales en los negocios internacionales.

Por su parte, el elemento de diversidad cultural con influencia negativa en la comunicación intercultural, “distancia de poder”, contribuye en el área de los negocios internacionales a identificar este elemento como determinante en los potenciales malos entendidos entre los directivos españoles y mexicanos. La presente investigación comprobó que dentro del ecosistema de negocios el uso del lenguaje de dos naciones que comparten el mismo idioma no necesariamente transmite la intención del interlocutor.

Más allá de la mera descripción de estos tres elementos de diversidad cultural, se sugiere que en futuros estudios no se descarten el resto de los constructos como significativos. Se recomienda ampliar el marco muestral y reajustar los instrumentos utilizando los resultados de las estadísticas descriptivas y la fenomenología hermenéutica. Por otro lado, se recomienda llevar a cabo un estudio comparativo entre los resultados de la presente

investigación con otro país que posea relevancia en la diversificación económica y comercial para México, por ejemplo, China. Por otro lado, se sugiere no descartar variables que resultaron ser no significativas debido a que si se aplicara la encuesta a una muestra mayor los resultados podrían variar. La sección de dichas variables dentro del instrumento cuantitativo podría ser revisada de nuevo para mejorar su entendimiento. Los resultados de la variable comunicación intercultural, que, aunque no resultó significativa, arroja información importante que podría ser analizada cualitativamente con respecto a la disminución de actividad comercial debido a los malos entendidos. De igual manera, la variable de indulgencia arroja datos interesantes acerca del impacto positivo la sociabilidad en las reuniones de negocios.

El primer paso para una comunicación intercultural efectiva primero comprender nuestro propio contexto cultural para así poder comprender el de los demás. Si el desconocimiento de las diferencias culturales a derivado en pérdidas económicas, que la comprensión de éstas diferencias sean una ventaja competitiva para desarrollar competencias interculturales que fomenten relaciones comerciales prósperas entre las naciones.

***En proceso de publicación de 3 artículos. En caso de que haya interés en la presente investigación para fines académicos o profesional, para el uso referencias o detalle de los anexos contacte al autor a:***

[janelly.harospr@uanl.edu.mx](mailto:janelly.harospr@uanl.edu.mx)